



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR

MARIA DO CARMO SILVA DE ANDRADE

IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA
TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO
ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

FORTALEZA

2025

MARIA DO CARMO SILVA DE ANDRADE

IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA
TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO
ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Políticas Públicas e Gestão da
Educação Superior, da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão
da Educação Superior. Área de Concentração:
Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional

Orientador: Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A568i Andrade, Maria do Carmo Silva de.
 Implantação de um programa de integridade para a promoção da transparência e fortalecimento da ética
 na Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT / Maria do Carmo Silva de Andrade. – 2025.
 229 f. : il. color.

 Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação,
 Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2025.
 Orientação: Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo.

 1. Políticas públicas. 2. Gestão Estratégica. 3. Programa de Integridade. 4. Transparência. 5. Ética. I.
 Título.

CDD 378

MARIA DO CARMO SILVA DE ANDRADE

IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA
TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO
ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Políticas Públicas e Gestão da
Educação Superior, da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão
da Educação Superior. Área de Concentração:
Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional

Aprovada em: 18/11/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. José Renato de Oliveira Silva
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)

Dedico a todos meus familiares.

Especialmente aos meus pais.

Aos meus irmãos.

Aos meus filhos, sobrinhos, cunhadas.

E, ao meu querido esposo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela proteção, por me dar oportunidades, força de vontade e coragem para superar todos os desafios.

Agradeço aos meus pais, Maria das Neves Silva de Andrade e Natanael Marino de Andrade, que sempre me conscientizaram da importância dos estudos para nossa vida e pela criação que me deram. Aos meus queridos irmãos Josué Natanael Silva de Andrade e Marcos Natanael Silva de Andrade. Vocês são meu porto seguro.

Sou grata ao meu amado esposo, Leonardo Mello de Oliveira, colega de turma neste mestrado, por me incentivar a participar da seleção do POLEDUC, pelo apoio, parceria e dedicação de sempre. Aos meus filhos, Ulrick, Ícaro e Carmem, aos quais me entrego com todo meu amor e aprendo diariamente.

À Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado na pessoa da professora Dra. Vera Lúcia da Rocha Maquêa por firmar contrato com a Universidade Federal do Ceará possibilitando aos profissionais técnicos formação continuada e qualificação profissional.

Ao Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo, meu orientador, pela maravilhosa orientação conduzida de forma leve e com competência ímpar, sem muitos formalismos, com trocas de ideias constantes, sempre solícito e pronto para servir ao interesse público.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes e Prof. Dr. José Renato de Oliveira Silva, pelo tempo, pela avaliação criteriosa, pelas valiosas sugestões e contribuições que foram essenciais para aperfeiçoamento deste trabalho.

Minha gratidão a todos os professores do POLEDUC, em especial aos que ministraram aula para minha turma, pelos conhecimentos compartilhados conosco que contribuíram potencialmente para a construção desta dissertação. Agradeço especialmente aos pioneiros deste programa, que neste ano de 2025 completou 20 anos de história.

A todos que de alguma forma contribuíram com esta jornada: à secretaria do POLEDUC, nas pessoas da Fernanda Araújo e do João Portácio, à Fundação de Apoio ao Ensino Superior Público Estadual (FAESPE), na pessoa do Prof. Gustavo Bisinoto, que apoiou a realização deste mestrado, à toda comunidade acadêmica da UNEMAT.

Aos colegas da turma de mestrado, pelas conversas, escuta, reflexões, críticas e sugestões recebidas.

À Controladoria Geral da União (CGU), as Unidades de Gestão da Integridade da Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Universidade Federal do Paraná (UFPR) por atenderem minha solicitação de informações.

Sou grata aos servidores docentes e técnicos que contribuíram para a pesquisa respondendo o questionário, agradeço o tempo que dedicaram às respostas e sugestões.

Sou grata aos meus amigos do controle por todo o apoio nesta jornada. À Vânia de Oliveira Silva, por contribuir com ideias valiosas para esta pesquisa; ao Márcio da Cunha Souza, pelas sugestões e pelas conversas maravilhosas e à Denise Pereira Pacheco por participar tão ativamente na construção do Plano de Integridade aqui avaliado. Gratidão pela amizade e dedicação ao serviço público.

E finalmente, agradeço a toda comunidade acadêmica da UNEMAT (professores, técnicos e discentes) e principalmente ao povo do Estado de Mato Grosso que são os financiadores da política pública que possibilitou essa realização pessoal de participar de um programa mestrado.

“A honestidade e a transparência te tornam vulnerável. Mesmo assim, seja honesto e transparente.” (Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

A implementação de programas de integridade tornou-se uma prática relevante no contexto organizacional contemporâneo, especialmente diante das crescentes exigências por transparência, ética e responsabilidade na gestão pública. As universidades, como a Universidade do Estado de Mato Grosso “Carlos Alberto Reyes Maldonado” (UNEMAT), têm adotado tais iniciativas para fomentar uma cultura ética e prevenir condutas ilícitas. Esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar a implantação de um programa de integridade na UNEMAT, visando à promoção da transparência, da ética e da prevenção a corrupção em sua gestão administrativa, identificando os desafios e as potencialidades sob a ótica dos servidores envolvidos. Propõe-se, ainda, a investigar: como a implantação de um Programa de Integridade pode contribuir para o fortalecimento da transparência e da ética na gestão administrativa da UNEMAT? Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quanti-qualitativa e foco em análise documental. Quanto aos objetivos, adotou-se o método exploratório e descritivo. Os procedimentos compreenderam levantamento bibliográfico e documental, além de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário semiestruturado via *Google Forms*®. A análise dos dados envolveu estatística descritiva, análise de conteúdo e análise categorial, complementadas por uma análise comparativa, a fim de identificar semelhanças e diferenças entre os objetos investigados. Realizou-se, ainda, um estudo de *benchmarking* com o intuito de comparar as práticas de integridade da UNEMAT com aquelas adotados por outras instituições de ensino superior. Essa análise, conduzida sob uma perspectiva regional, destaca o alinhamento das universidades com debates globais, como o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 (ODS 16) da Organização das Nações Unidas (ONU). A aplicação dessas técnicas favoreceu a triangulação metodológica. Os resultados indicaram que, para a consolidação da cultura da integridade, a UNEMAT necessita dar continuidade às ações previstas em seu Plano de Integridade, estimulando a participação ativa dos servidores, a manutenção de práticas de capacitação, comunicação e monitoramento, a modernização tecnológica da transparência ativa e o fortalecimento das instâncias de integridade.

Palavras-chave: políticas públicas; gestão estratégica; programa de integridade; transparência; ética.

ABSTRACT

The implementation of integrity programs has become a relevant practice in contemporary organizational contexts, particularly in light of increasing demands for transparency, ethics, and accountability in public administration. Universities, such as the State University of Mato Grosso “Carlos Alberto Reyes Maldonado” (UNEMAT), have adopted these initiatives to foster an ethical culture and prevent misconduct. This research aims to evaluate the implementation of an Integrity Program at UNEMAT, seeking to promote transparency, ethics, and corruption prevention in its administrative management, while identifying the challenges and potentialities from the perspective of the involved staff members. Furthermore, this study proposes to investigate: how can the implementation of an Integrity Program contribute to strengthening transparency and ethics in the administrative management of UNEMAT? The study is applied in nature, employs a mixed (quantitative and qualitative) approach, and focuses on documentary analysis. Regarding its objectives, it follows an exploratory and descriptive design. The methodological procedures included a bibliographic and documentary review, as well as a case study. Data collection was carried out through a semi-structured questionnaire administered via *Google Forms*®. Data analysis involved descriptive statistics, content analysis, and categorical analysis, complemented by comparative analysis to identify similarities and differences among the investigated objects. A benchmarking study was also conducted to compare UNEMAT’s integrity practices with those adopted by other higher education institutions. This analysis, conducted from a regional perspective, highlights the alignment of state universities with global debates such as the United Nations’ Sustainable Development Goal 16 (SDG 16). The application of these techniques favored methodological triangulation. The results indicated that, to consolidate a culture of integrity, UNEMAT must continue implementing the actions set forth in its Integrity Plan, encouraging active participation of staff members, maintaining training, communication, and monitoring practices, modernizing technological tools for active transparency, and strengthening integrity bodies.

Keywords: public policies; strategic management; integrity program; transparency; ethics.

RESUMEN

La implementación de programas de integridad se ha convertido en una práctica relevante en el contexto organizacional contemporáneo, especialmente ante las crecientes demandas de transparencia, ética y responsabilidad en la gestión pública. Las universidades, como la Universidad del Estado de Mato Grosso “Carlos Alberto Reyes Maldonado” (UNEMAT), han adoptado tales iniciativas con el propósito de fomentar una cultura ética y prevenir conductas ilícitas. Esta investigación tiene como objetivo general evaluar la implementación de un Programa de Integridad en la UNEMAT, con el fin de promover la transparencia, la ética y la prevención de la corrupción en su gestión administrativa, identificando los desafíos y las potencialidades desde la perspectiva de los servidores involucrados. Además, este estudio propone investigar: ¿cómo puede la implementación de un Programa de Integridad contribuir a fortalecer la transparencia y la ética en la gestión administrativa de la UNEMAT? Se trata de una investigación de naturaleza aplicada, con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y centrada en el análisis documental. En cuanto a los objetivos, se adoptó un diseño exploratorio y descriptivo. Los procedimientos metodológicos incluyeron revisión bibliográfica y documental, además de un estudio de caso. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario semiestructurado aplicado a través de *Google Forms*®. El análisis de los datos incluyó estadística descriptiva, análisis de contenido y análisis categorial, complementados con un análisis comparativo para identificar similitudes y diferencias entre los objetos investigados. Asimismo, se realizó un estudio de *benchmarking* con el objetivo de comparar las prácticas de integridad de la UNEMAT con las adoptadas por otras instituciones de educación superior. Este análisis, desarrollado desde una perspectiva regional, resalta la alineación de las universidades estatales con los debates globales, como el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (ODS 16) de las Naciones Unidas (ONU). La aplicación de estas técnicas favoreció la triangulación metodológica. Los resultados indicaron que, para consolidar una cultura de integridad, la UNEMAT necesita dar continuidad a las acciones previstas en su Plan de Integridad, estimulando la participación activa de los servidores, el mantenimiento de prácticas de capacitación, comunicación y monitoreo, la modernización tecnológica de la transparencia activa y el fortalecimiento de las instancias de integridad.

Palabras clave: políticas públicas; gestión estratégica; programa de integridad; transparencia; ética.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Marcos Legais Internacionais da Transparência Pública.....	32
Figura 2 - Localização dos Câmpus.....	46
Figura 3 - Mapa do Estado de Mato Grosso com a atuação presencial da UNEMAT.....	47
Figura 4 - Pilares Estratégicos.....	48
Figura 5 - Estrutura Organizacional.....	49
Figura 6 - Colaboradores.....	51
Figura 7 - Procedimentos para Coleta de Dados.....	57
Figura 8 - Fluxo de Cadastramento do Produto – SISMONITORA.....	70
Figura 9 - Canais de denúncia disponíveis na UNEMAT.....	110
Figura 10 - Sugestões par fortalecimento da cultura e do Programa de Integridade.....	152

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Avaliação da transparência da UNEMAT.....	82
Gráfico 2 – Clima de confiança na UNEMAT.....	85
Gráfico 3 – Pergunta 11 - Quais valores institucionais você considera mais importantes para a UNEMAT?	89
Gráfico 4 – Percepção Sobre Tratamento dos Conflitos de Interesse.....	100
Gráfico 5 – Percepção sobre Imparcialidade.....	102
Gráfico 6 – Tratamento Adequado das Denúncias.....	115
Gráfico 7 – Quantitativo de Servidores que Conhecem o Programa de Integridade.....	122
Gráfico 8 – Percepção Sobre a Relevância Institucional do Programa de Integridade....	124
Gráfico 9 – Percepção do Grau de Efetividade do Programa de Integridade	126
Gráfico 10 – Facilidade para Acessar Informações Relativas ao Programa de Integridade da UNEMAT.....	128
Gráfico 11 – Eficácia das Ações do Programa de Integridade.....	130
Gráfico 12 – Meios de comunicação mais utilizados para divulgar informações relacionadas ao Programa de Integridade.....	132
Gráfico 13 – Percepção da Comunicação/Divulgação do Programa de Integridade.....	134
Gráfico 14 – Percepção dos respondentes sobre o aumento da confiança na gestão da UNEMAT após a implementação do Programa de Integridade.....	138
Gráfico 15 – Percepção Sobre a Contribuição do Programa de Integridade para a Identificação de Situações de Risco.....	139
Gráfico 16 – Percepção Sobre a Contribuição do Programa de Integridade Para um Ambiente de Trabalho Mais Ético.....	141
Gráfico 17 – Percepção Sobre a Contribuição do Programa de Integridade para a Melhoria da Gestão Administrativa da UNEMAT.....	142
Gráfico 18 – Percepção dos respondentes sobre mudanças na cultura organizacional da UNEMAT após a implantação do Programa de Integridade.....	144
Gráfico 19 – Principais Desafios para a Implementação do Programa de Integridade na UNEMAT.....	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação da Pesquisa.....	55
Quadro 2 – Participantes da Pesquisa.....	61
Quadro 3 – Matriz de Boas Práticas Identificadas.....	75
Quadro 4 – Eixos do Instrumento de Pesquisa.....	77
Quadro 5 – Triangulação dos Resultados das Percepções sobre a Transparência, Conduas Éticas, Valores Institucionais e Cultura Organizacional.....	90
Quadro 6 – Fatores que Influenciam a Comunicação de Conflitos de Interesse.....	104
Quadro 7 – Triangulação dos Resultados sobre Gestão de Riscos de Integridade.....	106
Quadro 8 – Triangulação dos Resultados sobre Mecanismos de Denúncia.....	120
Quadro 9 – Triangulação dos Resultados das Opiniões Sobre o Programa de Integridade.....	135
Quadro 10 – Triangulação dos Resultados sobre o Impacto e Sugestões para o Programa de Integridade da UNEMAT.....	154
Quadro 11 – Recomendações advindas da pesquisa	161

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes.....	79
Tabela 2 – Você conhece ou já utilizou o Portal da Transparência ou outro canal institucional da UNEMAT para acessar informações públicas?.....	81
Tabela 3 – Avaliação da Transparência Institucional da UNEMAT.....	82
Tabela 4 – Avaliação da Transparência da Gestão da UNEMAT nas Decisões Administrativas.....	83
Tabela 5 – Pergunta 9 - Você já se sentiu pressionado, por superiores ou em função de metas e prazos, a adotar atitudes que possam comprometer a ética ou a integridade institucional?.....	87
Tabela 6 – Nível de conscientização de acordo com as medidas adotadas pelos servidores.....	94
Tabela 7 – Percepção dos Principais Riscos de Integridade.....	96
Tabela 8 – Situações Reconhecidas como Conflito de Interesses.....	98
Tabela 9 – Gerenciamento/Tratamento de Conflitos de Interesse.....	100
Tabela 10 – Nível de Segurança para Comunicar Conflito de Interesses.....	103
Tabela 11 – Conhecimento sobre o Decreto Estadual nº 806/2021.....	108
Tabela 12 – Servidores que Conhecem Outros Canais de Denúncia.....	109
Tabela 13 – Percepção de Conforto no Uso dos Canais de Denúncia.....	111
Tabela 14 – Conhecimento sobre Casos de Retaliação.....	113
Tabela 15 – Percepção do Tratamento de Denúncias por Grupo.....	115
Tabela 16 – Percepção sobre a Eficiência dos Mecanismos de Denúncia.....	117
Tabela 17 – Você conhece o Programa de Integridade da UNEMAT?.....	123
Tabela 18 – Aspectos Positivos do Programa de Integridade	145
Tabela 19 – Fragilidades do Programa de Integridade.....	147

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATA	Assessoria Técnico-Administrativa
CEE/MT	Conselho Estadual de Educação do Estado de Mato Grosso
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CF	Constituição Federal
CGE/MT	Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso
CGU	Controladoria Geral da União
CONEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
DIPLAN	Diretoria de Planejamento
DPPF	Diretoria de Unidade Regionalizadas Político Pedagógico e Financeira
DURA	Diretoria de Unidade Regionalizada Administrativa
EaD	Ensino à Distância
FCESC	Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres
FESMAT	Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso
FUCUC	Fundação Centro Universitário de Cáceres
FUNEMAT	Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso
GGRI	Grupo de Gestão de Riscos de Integridade
IA	Inteligência Artificial
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
IESC	Instituto de Ensino Superior de Cáceres
iESGo	Índice ESG de Governança e Sustentabilidade Organizacional
IESP	Instituições de Ensino Superior Pública
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
IMGG	Instrumento de Maturidade de Governança e Gestão
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Geral de Proteção de Dados Pessoais
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PNPC	Programa Nacional de Prevenção à Corrupção
PROPEQ	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SECITECI	Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia
SISMONITORA	Sistema de Monitoramento
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFPA	Universidade Federal de Lavras
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRA	Universidades Federal do Rual da Amazônia
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UGI	Unidades Gestoras de Integridade
UnB	Universidade de Brasília
Uned	Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Diamantino
	Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes
UNEMAT	Maldonado
USC	Unidade Setorial de Correição

LISTA DE SÍMBOLOS

® Marca Registrada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	23
2	FUNDAMENTOS DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE NA UNIVERSIDADE PÚBLICA.....	27
2.1	Governança Corporativa Aplicada ao Setor Público.....	27
2.2	Transparência Pública.....	30
2.3	Ética na Gestão Administrativa e Universitária.....	35
2.4	Integridade em Universidades Públicas.....	38
2.5	Gestão Estratégica em Universidades Públicas.....	40
2.6	O Programa de Integridade como Pilar da Gestão Estratégica Universitária.....	41
2.7	Programas de Integridade em Instituições de Ensino Superior: Desafios e Lições Aprendidas.....	43
3	CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO COMO LÓCUS DA PESQUISA.....	45
3.1	Trajetória Histórica e Capilaridade Institucional.....	45
3.2	Estrutura Organizacional e Estratégica.....	48
3.3	Cenário da Gestão: Desafios Estruturais e Avanços em Governança.....	50
3.4	O Ponto de Inflexão: A Adesão ao Programa Integridade MT.....	52
4	DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	54
4.1	Desenho da Pesquisa.....	54
4.2	Procedimentos para Coleta de Dados.....	57
4.2.1	<i>Levantamento de Documentos.....</i>	<i>57</i>
4.2.2	<i>Benchmarking.....</i>	<i>59</i>
4.2.3	<i>Coleta de Dados Quanti-qualitativos - Questionário com os Servidores.....</i>	<i>60</i>
4.2.3.1	<i>Pré-teste.....</i>	<i>61</i>
4.3	Procedimentos para Análise dos Dados.....	62
4.4	Critérios de Validação e Confiabilidade.....	63
5	ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
5.1	O Programa de Integridade do Estado de Mato Grosso e o Plano de Integridade da UNEMAT.....	66
5.1.1	<i>Estratégias e Etapas de Implementação.....</i>	<i>67</i>
5.1.2	<i>Mecanismos de Monitoramento e Avaliação.....</i>	<i>70</i>
5.2	Diagnóstico Sobre as Práticas de Transparência e Ética na UNEMAT.....	71

5.3 Análise Comparativa e Benchmarking de Boas Práticas em Programas de Integridade.....	73
5.4 Percepção dos servidores sobre os conceitos de ética, transparência e integridade no contexto universitário.....	77
5.4.1 Perfil do Respondente.....	78
5.4.2 Percepções sobre a Transparência, Condutas Éticas, Valores Institucionais e Cultura Organizacional.....	80
5.4.2.1 Pergunta 4 - <i>Você conhece ou já utilizou o Portal da Transparência ou outro canal institucional da UNEMAT para acessar informações públicas?.....</i>	80
5.4.2.2 Pergunta 4.1 - <i>Como você avalia a transparência da UNEMAT na divulgação de informações institucionais (como orçamento, licitações, contratos, decisões administrativas, entre outros)?.....</i>	81
5.4.2.3 Pergunta 5 - <i>Na sua opinião, a gestão da UNEMAT toma decisões administrativas de forma transparente e justificada perante seus stakeholders?.....</i>	83
5.4.2.4 Pergunta 6 - <i>Acredita que há um clima de confiança na UNEMAT? e Pergunta 6.1 - Quais fatores contribuem para a confiança ou desconfiança na UNEMAT?.....</i>	84
5.4.2.5 Perguntas 7 a 11 - <i>Condutas Éticas, Valores Institucionais e Cultura Organizacional.....</i>	86
5.4.3 Percepção sobre Gestão de Riscos de Integridade.....	93
5.4.3.1 Pergunta 13 - <i>Imagine que você tenha acesso a informações confidenciais sobre um projeto de pesquisa da UNEMAT. Quais cuidados você tomaria para garantir a segurança dessas informações?.....</i>	93
5.4.3.2 Pergunta 14 - <i>Quais são, na sua opinião, os principais riscos que podem levar à corrupção ou a outras irregularidades na UNEMAT?.....</i>	95
5.4.3.3 Pergunta 15 - <i>Quais das situações abaixo você considera como conflito de interesses no ambiente de trabalho da UNEMAT?.....</i>	97
5.4.3.4 Pergunta 16 - <i>Os conflitos de interesse são adequadamente gerenciados/tratados na UNEMAT?.....</i>	99
5.4.3.5 Pergunta 17 - <i>Em algum momento, você precisou tomar uma decisão que poderia beneficiar um familiar ou amigo que também trabalhe na UNEMAT?.....</i>	101
5.4.3.6 Pergunta 18 - <i>Você se sente seguro para comunicar um potencial conflito de interesses à sua chefia? E 18.1 - Explique os fatores que influenciam sua segurança ou insegurança para comunicar potencial conflito de interesses.....</i>	103

5.4.4 Conhecimento sobre Mecanismos e Canais de Denúncia.....	108
5.4.4.1 Pergunta 19 - Você conhece o Decreto Estadual (DECRETO Nº 806/2021) que protege a identidade dos denunciantes?.....	108
5.4.4.2 Pergunta 20 - Além do Fale Cidadão, você conhece outros canais de denúncia disponíveis na UNEMAT? E 20.1 - Se sim, quais? (ex.: ouvidoria, e-mail institucional, OuviZap).....	109
5.4.4.3 Pergunta 21 - Você se sentiria confortável em utilizar algum desses canais para denunciar uma irregularidade?.....	111
5.4.4.4 Pergunta 22 - Você tem conhecimento de casos de servidores que sofreram retaliação após realizar uma denúncia? E 22.1 - Descreva o caso, sem identificar pessoa.....	113
5.4.4.5 Pergunta 23 - Você acredita que as denúncias realizadas na UNEMAT são tratadas de forma adequada?.....	115
5.4.4.6 Pergunta 24 - Na sua opinião, os mecanismos de denúncia existentes na UNEMAT são eficientes?.....	117
5.4.4.7 Pergunta 25 - O que poderia ser melhorado nos mecanismos de denúncia?.....	118
5.4.5 Opinião sobre o Programa de Integridade da UNEMAT.....	122
5.4.5.1 Pergunta 27 - Quão você acredita que o Programa de Integridade é importante para a UNEMAT?.....	124
5.4.5.2 Pergunta 28 - Quão você acredita que o Programa de Integridade é efetivo na prevenção de irregularidades (ex. má conduta, nepotismo, conflito de interesse, má gestão, etc.)?.....	126
5.4.5.3 Pergunta 29 - Quão fácil é acessar informações sobre o Programa de Integridade da UNEMAT?.....	127
5.4.5.4 Pergunta 30 - Quais dessas ações do Programa de Integridade da UNEMAT você considera mais eficazes?.....	129
5.4.5.5 Pergunta 31 - Quais os canais de comunicação utilizados pela UNEMAT para divulgar informações sobre o Programa de Integridade?.....	131
5.4.5.6 Pergunta 32 - Como você avalia a comunicação/divulgação sobre o Programa de Integridade?.....	133
5.4.6 Impacto do Programa de Integridade na Prática e Sugestões.....	137
5.4.6.1 Pergunta 33 - O Programa de Integridade aumentou sua confiança na gestão da UNEMAT?.....	137

5.4.6.2 Pergunta 34 - O Programa de Integridade facilitou a identificação de situações de risco?.....	139
5.4.6.3 Pergunta 35 - O Programa de Integridade promoveu um ambiente de trabalho mais ético?.....	140
5.4.6.4 Pergunta 36 - A implementação do Programa de Integridade pode contribuir para a melhoria da gestão administrativa da UNEMAT?.....	142
5.4.6.5 Pergunta 37 - Você percebe alguma mudança na cultura organizacional da UNEMAT em relação à ética e à transparência após a implantação do Programa de Integridade?.....	144
5.4.6.6 Pergunta 38 - Quais aspectos do Programa de Integridade você considera mais positivos?.....	145
5.4.6.7 Pergunta 39 - Quais aspectos do Programa de Integridade você considera mais negativos?.....	147
5.4.6.8 Pergunta 40 - Quais os principais desafios para a implementação do Programa de Integridade na UNEMAT?.....	149
5.4.6.9 Pergunta 41 - Dê sugestões de medidas que podem fortalecer a cultura de integridade na UNEMAT e melhorar o Programa de Integridade.....	151
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	158
7 RECOMENDAÇÕES.....	161
REFERÊNCIAS.....	163
DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	174
APENDICE A – Solicitação de arcabouço legal à CGU (via Fala.BR).....	176
APÊNDICE B – Solicitação de Informações e Documentos à CGU (via Fala.BR).....	177
APENDICE C – Solicitação de Informações e Documentos à Comissão de Ética da UNEMAT (via E-mail Institucional).....	179
APÊNDICE D – E-mail Convite para Participação na Pesquisa.....	180
APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	181
APÊNDICE F – Instrumento de Coleta de Dados.....	182
APÊNDICE G – Documentos Seleccionados e Analisados.....	200
APÊNDICE H – Matriz Analítica Benchmarking.....	204
APÊNDICE I – Produto Técnico.....	211

1 INTRODUÇÃO

O Programa de Integridade do Estado de Mato Grosso – Integridade MT – constitui um conjunto estruturado de mecanismos, práticas e procedimentos internos voltados à promoção da cultura de integridade no setor público. Seu escopo abrange desde ações preventivas até medidas corretivas, incluindo atividades de auditoria, monitoramento contínuo, e incentivo à denúncia de irregularidades por meio de canais apropriados e protegidos.

Ainda, tem como foco central a implementação e o fortalecimento de códigos de ética e conduta, bem como de políticas institucionais e diretrizes que orientem o comportamento dos agentes públicos e das entidades privadas que mantêm relações com o governo estadual. Com o ideal de criar um ambiente organizacional ético, transparente e responsável, capaz de prevenir, detectar e responder de forma eficaz a desvios de conduta, fraudes, irregularidades administrativas e demais atos ilícitos que possam comprometer o interesse público.

Criado pela Lei nº 10.691, de 5 de março de 2018, alterada pela Lei nº 11.187, de 04 de setembro de 2020 e regulamentado pelo Decreto nº 376, de 26 de 2023, o programa tem como finalidade orientar e capacitar órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual na elaboração e execução de seus Planos de Integridade, fortalecendo a ética e a transparência na gestão pública (Mato Grosso, 2018; 2020; 2023).

Nas universidades, a adoção de medidas que fortaleçam a integridade é necessária para assegurar a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, além de preservar a confiança da sociedade em relação às instituições acadêmicas. A implementação de programas de integridade torna-se, nesse cenário, um instrumento estratégico de prevenção, detecção e mitigação de riscos de corrupção e irregularidades, fomentando uma cultura ética e responsável (Vieira; Barreto, 2019).

Nesse contexto, a Universidade do Estado de Mato Grosso “Carlos Alberto Reyes Maldonado” (UNEMAT) formalizou sua adesão ao Programa Integridade MT em 05 de abril de 2024 e constituiu comissão própria para conduzir a implantação em 17 de junho de 2024, por meio da Portaria nº 1261/2024-REITORIA (UNEMAT, 2024e). Trata-se, portanto, de um ponto de inflexão para a gestão universitária: um momento que testa a capacidade da UNEMAT de transcender a mera adesão formal e burocrática — o *compliance* — para efetivamente institucionalizar uma cultura de integridade — o *ethos* — em seus processos decisórios e práticas cotidianas.

A universidade é uma instituição pública focada no ensino superior de qualidade, cuja origem remonta à criação do Instituto de Ensino Superior de Cáceres em 1978. Com a promulgação da Lei Complementar nº 30 de 15 de dezembro de 1993, foi oficialmente transformada em universidade pública estadual, adquirindo autonomia administrativa, didático-pedagógica e financeira. Ao longo dos anos, expandiu-se territorial e academicamente, com a criação de novos câmpus, núcleos pedagógicos e polos de educação a distância, ampliando o acesso ao ensino superior em diferentes regiões do Estado. Iniciativas como o Programa Parceladas e a Faculdade Indígena Intercultural revelam o compromisso institucional com a inclusão, a diversidade e a equidade no acesso à educação (Zattar, 2008).

Atualmente, é organizada em 13 câmpus, 20 núcleos pedagógicos e 27 polos de educação a distância, contando com aproximadamente 18 mil alunos matriculados em 62 cursos regulares, 54 cursos em modalidades diferenciadas e 81 cursos de EaD (UNEMAT, 2024a). Além disso, oferta 31 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, entre doutorados, mestrados e *minter/dinter*, bem como 10 cursos *lato sensu*, estando presente em 56 municípios mato-grossenses. Essa capilaridade reforça seu papel estratégico no desenvolvimento regional e na democratização do conhecimento.

O crescimento institucional também foi acompanhado de processos de planejamento estratégico participativo, como o Planejamento Estratégico Participativo (PEP 2015–2025), que consagrou a ética como princípio fundamental da missão institucional (UNEMAT, 2018). Esse compromisso foi reafirmado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2022–2028), documento que, ainda que não mencione de forma explícita o termo “integridade”, apresenta a valorização da ética e da transparência como pilares da gestão universitária (UNEMAT, 2023).

A institucionalização de um programa de integridade na UNEMAT encontra, assim, respaldo tanto em seus documentos institucionais quanto em referenciais externos, como o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 16 da Agenda 2030 da ONU, que prevê a construção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017) também destaca que programas de integridade contribuem para a justiça, a transparência e a ética na administração pública, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições.

Estudos nacionais reforçam que a adoção de códigos de conduta e de políticas de integridade constitui estratégia eficaz para reduzir riscos de má gestão e improbidade administrativa, especialmente em instituições que administram recursos públicos significativos, como universidades públicas (Ritt; Leal, 2018). A Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei

Anticorrupção) reforça a responsabilidade das organizações quanto à implementação de mecanismos preventivos. Além disso, o apoio da alta administração é identificado como fator decisivo para o êxito de planos de integridade, uma vez que demonstra compromisso inequívoco com a ética e a transparência (David, 2022).

Esta pesquisa tem o intuito de responder ao seguinte questionamento norteador: Como a implantação de um Programa de Integridade pode contribuir para o fortalecimento da transparência e da ética na gestão administrativa da UNEMAT?

Assim, estabelece-se como objetivo geral avaliar a implantação de um programa de integridade na Universidade do Estado de Mato Grosso “Carlos Alberto Reyes Maldonado” (UNEMAT) visando à promoção da transparência, da ética e da prevenção a corrupção em sua gestão administrativa, identificando os desafios e as potencialidades sob a ótica dos servidores envolvidos.

De forma articulada a esse propósito, os objetivos específicos compreendem:

- I. Caracterizar a atual conjuntura da UNEMAT no que se refere às práticas de transparência e ética em sua gestão administrativa.
- II. Mapear os documentos de pelo menos uma universidade de cada região geopolítica do Brasil, que já tenha implementado programa de integridade formalmente reconhecido e em estágio avançado de governança e *compliance*, para subsidiar uma análise de *benchmarking*.
- III. Identificar as percepções de servidores, técnicos e docentes da UNEMAT, sobre os conceitos de ética, transparência e integridade no contexto universitário.
- IV. Propor diretrizes para a elaboração de um Plano de Capacitação/Qualificação (Especialização em Governança Pública e Integridade Institucional), produto técnico, visando atender ao Plano de Integridade da UNEMAT, com base nas demandas identificadas na pesquisa.

Assim, esta dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo introduz a temática, apresenta o problema de pesquisa e explicita seus objetivos. O segundo capítulo constitui o marco teórico, abordando conceitos e legislações relacionadas à governança, transparência, ética, integridade e programas de integridade, o conhecimento teórico promovido por esse capítulo serviu de suporte para o desenvolvimento dos objetivos específicos.

O terceiro capítulo caracteriza a UNEMAT como *lócus* da pesquisa, explanando sobre sua trajetória histórica, estrutura organizacional e estratégica, bem como o processo de adesão ao Programa de Integridade, o que possibilitou conhecer, de forma mais aprofundada, a instituição estudada.

O capítulo quarto expõe o delineamento metodológico, descrevendo o desenho da pesquisa e os procedimentos adotados para a coleta de dados, levantamento documental, a realização da análise de *benchmarking* e o tratamento dos dados obtidos.

O quinto capítulo apresenta o Programa de Integridade e as estratégias adotadas pela UNEMAT para sua implementação e monitoramento. Detalha o diagnóstico realizado sobre as práticas de transparência e ética, e traz a análise comparativa das boas práticas identificadas nas Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP) selecionadas. Nesse capítulo são discutidos os resultados aferidos, triangulando-os com a análise documental e *benchmarking*, culminando em recomendações e proposição de um plano de capacitação como mecanismo de fortalecimento da ética, da transparência e da consolidação do Programa de Integridade.

O capítulo sexto apresenta as considerações finais da pesquisa refletindo sobre os resultados alcançados vinculando-os aos objetivos específicos, destacando as contribuições e limitações do estudo, apontando possibilidades para pesquisas futuras e as perspectivas de futuro para a instituição.

O sétimo e último capítulo traz recomendações como sugestão para otimizar a implementação do programa de integridade na universidade. Diante do exposto, compreende-se que a análise da integridade pública no âmbito das instituições de ensino superior exige uma fundamentação teórica consistente, capaz de articular os princípios de governança, ética, transparência e responsabilidade administrativa com as práticas de gestão contemporâneas.

Assim, o próximo capítulo dedica-se à construção do marco teórico da pesquisa, apresentando os principais conceitos, referenciais normativos e abordagens que sustentam o desenvolvimento dos programas de integridade no setor público, bem como sua aplicabilidade no contexto universitário. Essa base conceitual servirá de alicerce para a análise empírica realizada nos capítulos seguintes, possibilitando uma compreensão crítica sobre o papel da integridade na promoção de uma gestão pública ética, transparente e orientada para resultados.

2 FUNDAMENTOS DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

A gestão universitária exige práticas que garantam transparência, ética e integridade, princípios fundamentais para fortalecer a confiança da sociedade nas instituições públicas. A transparência, assegurada por normativas como a Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação - LAI), possibilita o controle social e a efetividade administrativa. Paralelamente, a ética aplicada na gestão administrativa demanda códigos de conduta e programas de integridade e *compliance* que inibam irregularidades e promovam uma cultura organizacional íntegra e responsável.

Este capítulo fornece um panorama teórico sobre a governança, transparência, ética e integridade nas universidades, contribuindo para a fundamentação da pesquisa e auxiliando na compreensão de como um programa de integridade pode contribuir para o fortalecimento da transparência e da ética na gestão administrativa da UNEMAT.

2.1 Governança Corporativa Aplicada ao Setor Público

O conceito de governança, em sua essência, refere-se ao sistema de estruturas e processos que dirigem e controlam as organizações. Originalmente consolidado no âmbito corporativo, o termo evoluiu para responder a demandas por maior transparência, responsabilidade (*accountability*) e equidade na tomada de decisões.

Para a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001), a governança corporativa estabelece as responsabilidades e os mecanismos de controle das instâncias superiores. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) a define como um conjunto de práticas voltado à criação de valor sustentável, equilibrando os interesses das partes envolvidas e gerando impactos positivos para a sociedade.

Historicamente, essa agenda foi impulsionada pela necessidade de mitigar conflitos de agência e garantir a proteção de acionistas em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e desafiador, demandando assim melhores práticas de gestão para garantir transparência, equidade e eficiência nas organizações empresariais (Rossetti; Andrade, 2014).

A eficácia desses princípios no ambiente privado inspirou sua adaptação para a administração pública. A governança pública, embora compartilhe pilares como transparência e responsabilidade, possui um escopo distinto, focado no interesse coletivo e na prestação de serviços à sociedade.

Gradualmente, os conceitos centrais da governança corporativa foram sendo adaptados ao setor público, dando origem ao conceito de governança pública. O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, marco normativo da governança na administração federal brasileira, a define como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão” (Brasil, 2017).

Essa visão é corroborada pela Controladoria-Geral da União (CGU), que a entende como um sistema que alinha a tomada de decisões às boas práticas e normas éticas (Brasil, 2023a), e pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que enfatiza seu papel na melhoria da entrega de políticas públicas (Brasil, 2020).

Diferentemente do foco interno das organizações privadas, a governança pública opera em um ambiente institucional amplo, articulando múltiplos atores (estatais, privados e da sociedade civil) criando estruturas colaborativas capazes de solucionar desafios complexos do Estado (Vieira; Barreto, 2019). Seus pilares essenciais são a *accountability*, a transparência, a eficiência e a participação social.

O primeiro é a *accountability* envolve a responsabilização dos gestores pela aplicação dos recursos públicos, sujeitando-os à avaliação e à prestação de contas (Vieira; Barreto, 2019). O segundo é a transparência, fortalecida pela Lei de Acesso à Informação, permite o controle social e a fiscalização das ações governamentais (Zuccolotto; Teixeira, 2019).

O terceiro pilar é a eficiência, que consiste em maximizar resultados com os recursos disponíveis, incorporando práticas gerenciais do setor privado, mas com foco na geração de valor público (Matias-Pereira, 2010). Por último, destaca-se a participação social, que garante a inserção dos cidadãos na formulação, implementação e monitoramento das políticas públicas, fortalecendo a legitimidade e o caráter democrático da administração (OCDE, 2017).

Nesse contexto de fortalecimento da governança pública no Brasil, destaca-se a Lei nº 12.771, de 20 de dezembro de 2024, do Estado de Mato Grosso, que estabelece diretrizes para a governança e a eficiência da gestão pública estadual. Essa legislação representa um avanço normativo ao institucionalizar práticas modernas de gestão orientadas por princípios como transparência, responsabilidade e foco em resultados. Entre seus instrumentos, destaca-se o Certificado de Excelência em Governança e Eficiência Pública, concebido para reconhecer órgãos que alcancem elevados padrões de desempenho, incentivando a adoção de boas práticas, a mensuração de resultados e a valorização da meritocracia na administração (Mato Grosso, 2024b).

Apesar das diferenças contextuais, ambas as governanças compartilham princípios como transparência, responsabilidade, equidade e eficiência. Como observa Matias-Pereira (2010), enquanto a governança corporativa está centrada na gestão empresarial, a governança pública envolve a distribuição de poder e a articulação institucional para o interesse coletivo. Esse arcabouço conceitual pode ser aplicado às universidades públicas, estas necessitam conciliar a autonomia universitária, a responsabilidade fiscal e a transparência, alinhando a gestão universitária às diretrizes governamentais e às necessidades da sociedade (Oliveira Júnior *et al.*, 2024).

Entretanto, existem desafios como a resistência à cultura de desempenho e a complexidade das estruturas colegiadas (Sales, 2014). Ainda assim, oportunidades vem se consolidando, como a adoção de programas de integridade, a utilização de indicadores de desempenho, e o uso de tecnologias digitais para ampliar a transparência institucional (Mainardes, 2023; Teixeira; Gomes, 2019).

Exemplos notáveis do uso da tecnologia são: a iniciativa da Universidade Federal do Ceará (UFC), que disponibiliza painéis de governança interativos com dados abertos sobre orçamento, contratos e planejamento estratégico, e a Universidade Federal do Paraná (UFPR), que também utiliza essa ferramenta para apresentar seus indicadores de ensino, pesquisa, extensão e gestão no Portal da Transparência ampliando o controle social (UFC; UFPR, 2025).

Outro exemplo é a Universidade Federal do Pará (UFPA), que atingiu nível avançado de maturidade em integridade pública, segundo avaliação da CGU, evidenciando o compromisso institucional com práticas éticas, de transparência ativa e de prevenção de irregularidades. Nesse caso, governança e integridade se consolidaram como eixos estratégicos de gestão (UFPA, 2025).

Como instituições estratégicas para o desenvolvimento social, econômico e científico, as universidades públicas necessitam de modelos de governança que respeitem sua autonomia, mas que, ao mesmo tempo, assegurem responsabilidade, transparência e integridade. Essa perspectiva tem sido estimulada por organismos nacionais e internacionais, como a OCDE, a CGU e as controladorias estaduais, bem como por marcos regulatórios como o Decreto nº 9.203/2017 e a Lei nº 12.771/2024.

A partir desse panorama, observa-se que a transparência pública, historicamente tratada como um princípio implícito, consolidou-se nas últimas décadas como eixo estruturante da boa governança. Na próxima seção, serão apresentadas reflexões sobre a evolução desse conceito e seus marcos regulatórios, destacando como a transparência se firmou como

instrumento central para fortalecer o *accountability*, ampliar a participação cidadã e consolidar a integridade na administração pública.

2.2 Transparência Pública

O princípio da publicidade, previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, representa o fundamento constitucional da transparência pública na administração pública brasileira. Mencionado em diferentes dispositivos – como no artigo 5º, inciso LX; no próprio artigo 37, caput e §1º; e no artigo 225, inciso IV –, esse princípio assegura que os atos de gestão sejam de conhecimento público, constituindo base para a responsabilização estatal e para o controle social (Brasil, 1988).

Com o tempo, a transparência consolidou-se como um desdobramento ampliado da publicidade, agregando a ideia de acesso proativo às informações e de fortalecimento da participação cidadã nos processos de decisão e monitoramento das políticas públicas. Essa evolução se materializou especialmente com a promulgação da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, a chamada Lei de Acesso à Informação (LAI), que regulamentou o direito constitucional de acesso a dados públicos e estabeleceu parâmetros de gestão informacional pautados na clareza, acessibilidade e disponibilidade (Brasil, 2011).

Em decorrência desse processo, segundo Santos (2019), a transparência se torna um princípio intrínseco à Constituição de 1988, desempenhando um papel importante para a integridade e a responsabilidade da administração pública. A Emenda Constitucional nº 71, de 29 de novembro de 2012, que introduziu o artigo 216-A, inciso IX, a diretriz “transparência e compartilhamento das informações” no campo da política cultural, representou uma ampliação pontual desse movimento de institucionalização, reforçando a importância do tema em diferentes áreas da gestão estatal (Brasil, 2012).

Nesse sentido, a transparência pública é imprescindível para o fortalecimento da *accountability* e o combate à corrupção, permitindo que os cidadãos monitorem a qualidade dos serviços e estimulem melhorias nos gastos e na prestação de serviços, conforme Zuccolotto e Teixeira (2019). Tornando-se um instrumento de dissuasão, uma vez que torna mais arriscado o uso indevido da máquina pública para fins privados.

A CGU orienta que a transparência deve garantir ampla divulgação de informações relacionadas à gestão pública, funcionando não apenas como um elemento legitimador da atuação estatal, mas também como vetor estratégico para o aumento da eficiência administrativa e para a supervisão dos processos governamentais (Brasil, 2017b; Ferraz, 2020).

Nesse processo de institucionalização da transparência, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) assumem papel estratégico ao ampliar o acesso, a efetividade e a capilaridade das informações públicas. Conforme orientações da CGU, a adoção de ferramentas como portais da transparência, painéis interativos, sistemas de dados abertos e ouvidorias digitais deve ser promovida pelos órgãos públicos como mecanismo de transparência ativa e prestação de contas à sociedade (Brasil, 2021).

Do ponto de vista acadêmico, Frey (2019) destaca que o uso qualificado das TIC potencializa a transparência governamental ao facilitar o fluxo de informações e fortalecer a cultura da *accountability*, especialmente em contextos locais. Assim, essas ferramentas tecnológicas ampliam a visibilidade da gestão pública, e incentivam a participação social, promovem a integridade institucional e fortalecem a governança.

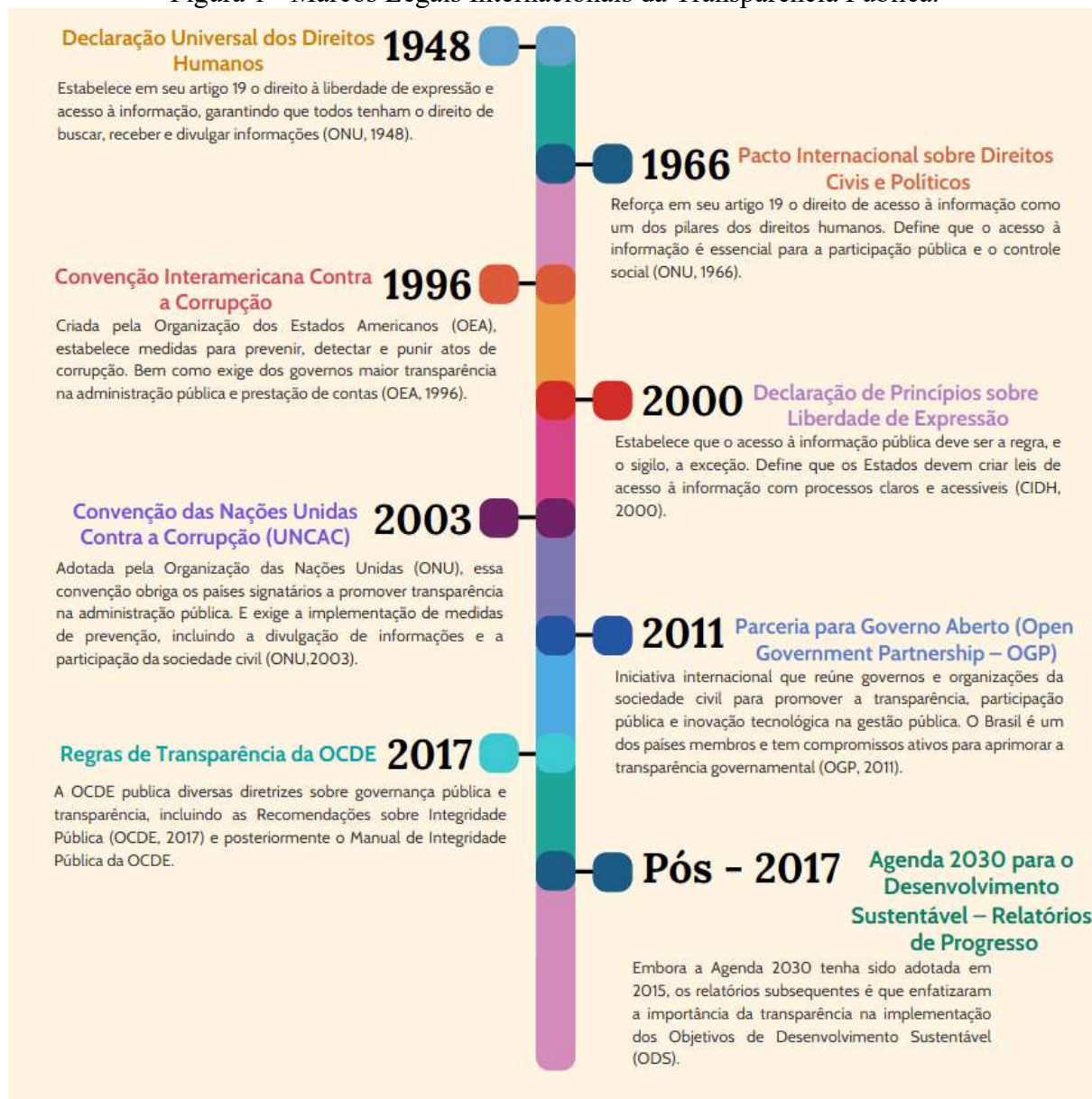
A transparência assume o papel de instrumento de controle social, promovendo a participação cidadã na formulação de soluções para os desafios da administração pública, que pode ocorrer por meio de canais institucionais previstos na Constituição, que funcionam como pontes entre o poder público e a sociedade (Messa, 2019). Trata-se da participação ativa da sociedade na fiscalização, avaliação e proposição de ações governamentais, com o objetivo de assegurar a correta aplicação dos recursos públicos e a observância dos princípios constitucionais da administração (Brasil, 2024a).

No contexto da UNEMAT, essa perspectiva está alinhada à sua política de gestão participativa, prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2022–2028) e no Planejamento Estratégico Participativo (PEP 2015–2025), os quais enfatizam a importância da escuta da comunidade acadêmica e da promoção de ações que favoreçam a interlocução entre gestores e sociedade.

A transparência, aliada à participação social, apontam Oliveira Júnior *et al.* (2024), que além de reforçar os princípios éticos da administração pública, também atua como instrumento preventivo contra a corrupção, ao viabilizar o monitoramento contínuo das ações governamentais por parte dos cidadãos. Assim, no âmbito da gestão universitária, a transparência pública deve ser compreendida como vetor estratégico para o fortalecimento da *accountability* e da governança democrática.

É profícuo destacar que a transparência pública e o acesso às informações de interesse público estão amparados por diversos marcos regulatórios e normativos em diferentes países. A Figura 1 apresenta os principais marcos legais da transparência pública no cenário internacional, considerando uma linha do tempo:

Figura 1 - Marcos Legais Internacionais da Transparência Pública.



Fonte: Elaborada pela autora, 2025¹, com base em ONU (1948, 1966, 2015), OEA (1996), CIDH (2000), UNCAC (2003), OGP (2011) e OCDE (2017).

A trajetória histórica da transparência pública no cenário internacional, conforme ilustrada na figura 1, aponta uma evolução normativa articulada com os princípios dos direitos humanos, da governança democrática e do combate à corrupção. Essa construção ocorre de forma gradual, iniciando-se no pós-guerra com documentos fundacionais e alcançando, nas últimas décadas, uma agenda robusta de integridade e prestação de contas.

O marco inaugural é a Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948), que, ao garantir o direito à liberdade de expressão e de acesso à informação no Artigo 19,

¹ Ferramenta utilizada Venngage (<https://infograph.venngage.com/>)

estabelece as bases normativas para o que viria a ser posteriormente institucionalizado como direito à transparência. Tal diretriz é reafirmada pelo Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos (ONU, 1966), que reforça a centralidade do acesso à informação como instrumento de participação social e controle democrático.

Nos anos 1990 e 2000, o debate internacional é fortemente influenciado pelo enfrentamento à corrupção, culminando na criação de convenções específicas, como a Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA, 1996) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC, 2003). Ambas reafirmam a importância da transparência como ferramenta essencial para prevenir e punir atos ilícitos, exigindo dos países signatários a adoção de práticas voltadas à abertura da administração pública e ao fortalecimento da *accountability*.

Outro destaque é a Declaração de Princípios sobre Liberdade de Expressão (CIDH, 2000), que estabelece o acesso à informação como regra geral nos regimes democráticos, invertendo a lógica da cultura do sigilo. Essa perspectiva é fortalecida em 2011 com a criação da Parceria para Governo Aberto (OGP, 2011), que marca um momento de inflexão: governos e sociedade civil passam a colaborar de forma sistemática para promover inovação, participação e transparência na gestão pública.

Mais recentemente, a OCDE (2017) e a Agenda 2030 da ONU consolidam o papel da transparência como eixo estruturante da governança pública contemporânea, vinculando-a aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Após 2017, novas iniciativas e revisões normativas reforçaram a centralidade da transparência como pilar da governança pública (OCDE, 2017). Tornando-a além de um valor democrático e um instrumento de eficiência administrativa, integridade institucional e desenvolvimento sustentável.

Assim ao analisar a linha do tempo exposta na Figura 1, é possível compreender que a transparência pública é fruto de uma construção histórica e multidimensional, vinculada aos direitos fundamentais, à ética na administração pública e à busca por governos mais responsivos e abertos. Ao incorporar diretrizes internacionais, os países se comprometem com padrões elevados de governança, o que implica avanços normativos internos, como as leis de acesso à informação e os programas de integridade pública.

No Brasil, a transparência constitui um princípio que orienta a atuação estatal, sendo respaldada por um conjunto normativo que visa assegurar o direito de acesso à informação, fortalecer a *accountability* e prevenir a corrupção, conforme exposto por Zuccolotto e Teixeira (2019). A Constituição Federal de 1988 é o ponto de partida desse arcabouço, ao estabelecer, no artigo 37, caput, o princípio da publicidade como um dos pilares da administração pública,

e ao assegurar, no artigo 5º, inciso XXXIII, o direito de qualquer cidadão receber dos órgãos públicos informações de interesse pessoal ou coletivo (Brasil, 1988).

A partir desse fundamento constitucional, diversas normas infraconstitucionais foram editadas para garantir a efetivação da transparência pública. A Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), introduziu a exigência de transparência na gestão fiscal, determinando a divulgação periódica dos relatórios de execução orçamentária e de gestão fiscal, como forma de controle social e responsabilização dos gestores públicos (Brasil, 2000).

Com a edição da Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009, denominada Lei da Transparência, reforçou-se a obrigatoriedade da divulgação em tempo real, por meio eletrônico, de informações sobre receitas e despesas, o que representou um avanço significativo na publicidade ativa dos atos administrativos (Brasil, 2009).

Outro marco significativo foi a LAI, que regulamenta o direito constitucional de acesso à informação e estabelece os procedimentos para sua obtenção. Esta exige que os órgãos públicos realizem a divulgação proativa de dados e informações de interesse coletivo, além de disciplinar o atendimento às solicitações da sociedade (Brasil, 2011).

No mesmo sentido, a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que trata da proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos, incorporou a transparência como um dos fundamentos da relação entre o Estado e o cidadão, ao lado da participação social e da prestação de contas (Brasil, 2017).

Contudo, é preciso reconhecer que a agenda da transparência não é isenta de desafios e críticas. A literatura alerta para o risco da "transparência opaca", onde a mera disponibilização de um volume massivo de dados brutos não se traduz em controle social efetivo, dada a dificuldade de interpretação por parte do cidadão comum (Zuccolotto e Teixeira, 2019).

Além disso, a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) introduziu uma tensão necessária entre o dever de publicidade e o direito à privacidade, exigindo uma ponderação cuidadosa dos gestores públicos (Brasil, 2018). Portanto, a efetividade da transparência depende não somente da existência de portais e leis, mas da qualidade da informação, da capacidade da sociedade em utilizá-la e de um equilíbrio institucional que proteja os direitos fundamentais dos cidadãos.

Dessa forma, a trajetória de consolidação da transparência pública, tanto no Brasil quanto no cenário internacional, revela sua transição de um ideal democrático para um componente indispensável da boa governança. Sustentada por marcos legais robustos e

impulsionada pela participação social, a transparência deixou de ser apenas uma exigência legal para se tornar um valor estratégico que fortalece a democracia, promove a integridade, protege o interesse público e combate a corrupção. Em uma administração pública legítima e moderna, ela é, portanto, condição precípua para uma gestão orientada pelo interesse coletivo e pela confiança da sociedade.

No entanto, sua efetividade não pode ser dissociada da dimensão ética, que orienta a conduta dos gestores e fundamenta a legitimidade das decisões administrativas. Assim, compreender a ética como princípio estruturante da administração pública é condição necessária para fortalecer a confiança social, assegurar a integridade institucional e consolidar práticas de gestão comprometidas como o interesse público. É nesse contexto que se insere a discussão a seguir.

2.3 Ética na Gestão Administrativa e Universitária

A ética é um princípio estruturante da administração pública contemporânea, pois orienta a atuação dos gestores em direção ao bem comum, a fim de garantir a integridade, a transparência, a responsabilidade e a confiança na relação entre governo e sociedade. Como argumenta Aristóteles em *Ética a Nicômaco*, toda ação humana busca um fim que seja um bem, e o maior dos bens é a felicidade, alcançada por meio da prática da virtude e da racionalidade (Aristóteles, 1991). No caso da administração pública, esse fim se traduz na busca pela excelência do serviço público e pela promoção da justiça social.

Sendo assim, no contexto da gestão pública, se traduz na adoção de valores e condutas que garantem a legalidade, a imparcialidade e o compromisso com o interesse coletivo, assumindo um papel central para a integridade, pois influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados e a credibilidade das instituições. (Brasil, 2017a; Brasil, 2017b; Antonik, 2016).

Seu conceito refere-se ao conjunto de valores e princípios que norteiam o comportamento humano, diferenciando o que é moralmente aceitável do que não é. Os princípios da gestão pública incluem a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, conforme estabelecido no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Esses pilares garantem que os agentes públicos devem agir com retidão, evitando conflitos de interesse e zelando pelo bem comum. Como define Aristóteles, a virtude moral é um hábito adquirido pela prática, sendo um meio termo entre extremos de conduta (Aristóteles, 1991; Brasil, 1988).

Na perspectiva Kantiana, cuja ética deontológica oferece um importante contraponto e complemento ao pensamento aristotélico, o valor moral das ações não reside em seus resultados, mas na intenção e no dever racionalmente reconhecido. A moralidade está vinculada ao cumprimento do imperativo categórico, isto é, agir segundo máximas que possam ser universalizadas, “age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal” (Kant, 2007). Isso significa que, na esfera pública, o gestor ético não age apenas por conveniência ou resultados esperados, mas por dever, por reconhecer racionalmente que sua conduta deve ser justa, universal e respeitosa à dignidade humana.

Assim, enquanto Aristóteles valoriza a formação do caráter virtuoso e o equilíbrio prático, Kant enfatiza a autonomia da razão moral e a obrigação incondicional de agir corretamente, mesmo diante de pressões externas.

Essa articulação entre a ética da virtude (aristotélica) e a ética do dever (kantiana) enriquece a compreensão da ética na gestão pública, pois destaca que a atuação do gestor deve tanto buscar a excelência pela prática constante do bem quanto pautar-se por princípios morais universais e inegociáveis, como a honestidade, o respeito e a justiça. Um programa de integridade eficaz deve contemplar ambas as dimensões: a kantiana, por meio de regras claras e universais (*compliance*), e a aristotélica, por meio da formação de uma cultura organizacional que cultive o caráter e a virtude dos agentes públicos.

Nesse sentido é importante diferenciar ética e moral no contexto organizacional, pois enquanto a ética está associada a princípios universais e normas que regem a conduta coletiva, a moral está mais ligada a crenças e valores individuais, que podem variar conforme a cultura e o ambiente social. No ambiente organizacional, orienta políticas e diretrizes que garantem uma gestão justa e equitativa, enquanto a moral influencia a conduta pessoal dos indivíduos dentro da organização (Cavalcante, 2016).

No âmbito governamental, a ética desempenha um papel primordial no fortalecimento da confiança entre o governo e a sociedade, quando os gestores públicos adotam práticas éticas, a transparência e a responsabilidade institucional são fortalecidas, contribuindo para a construção de um ambiente mais íntegro e confiável. A ausência desta, por outro lado, pode levar a casos de corrupção, favorecimento e má administração, prejudicando a credibilidade das instituições e o bem-estar da população (Brasil, 2023a; Bok, 2001).

Na administração universitária, a ética também ocupa uma posição de destaque, pois as instituições de ensino superior desempenham um papel meritório na formação de cidadãos críticos e conscientes. A adoção de seus preceitos assegura que a gestão acadêmica seja pautada na equidade, na meritocracia e na transparência, garantindo um ambiente propício

ao desenvolvimento do conhecimento e à valorização da pesquisa e da inovação (Guimarães *et al.*, 2018).

Além disso, a ética na gestão universitária deve ser compreendida como um componente estruturante da governança e da cultura institucional. Segundo Azzari, Silva e Chiarello (2020), nas instituições de ensino superior, a adoção de programas de integridade e *compliance* representa uma resposta necessária à crescente complexidade normativa e à exigência social por condutas transparentes e responsáveis.

Essa perspectiva é reforçada por Gesser *et al.* (2023), ao apontarem que as universidades, ainda que possuam estruturas diferenciadas em relação a outras organizações públicas, devem incorporar princípios de integridade, transparência e *accountability* em sua rotina administrativa, acadêmica e científica. A ausência de políticas éticas consistentes pode resultar em práticas lesivas à credibilidade institucional e à qualidade dos serviços prestados, comprometendo a função social da universidade pública.

Outro aspecto importante reside na crítica à mera normatização da ética por meio de códigos de conduta. Como destacam Santos e Serafim (2024), embora os códigos de ética tenham relevância como instrumentos orientadores, a verdadeira ética administrativa transcende os regulamentos formais e reside na capacidade dos gestores de realizar julgamentos morais autônomos diante de dilemas complexos.

Nesse contexto, os códigos de ética universitários são instrumentos normativos utilizados para regulamentar a conduta de docentes, servidores técnico-administrativos e estudantes, norteados o comportamento dos membros da comunidade acadêmica. Estabelecem diretrizes para evitar conflitos de interesse, garantir o respeito à diversidade e promover a responsabilidade social dentro do ambiente acadêmico. A aplicabilidade desses códigos requer a internalização de seus princípios pelas lideranças institucionais e pelos diversos atores que compõem o ambiente universitário (Ranieri; Lutaif, 2019).

Em suma, a ética constitui o alicerce filosófico e moral da gestão, fortalecendo o pacto de confiança entre o Estado e a sociedade. No contexto universitário, ela assegura que a instituição cumpra seu papel social com retidão. Contudo, para que esses princípios transcendam o discurso e se materializem em práticas organizacionais verificáveis, é preciso um arcabouço estruturado. É nesse ponto que o conceito de integridade pública se torna central, oferecendo os mecanismos e as ferramentas para institucionalizar a ética na rotina administrativa, como será aprofundado na seção seguinte.

2.4 Integridade em Universidades Públicas

O conceito de integridade está relacionado à condição das agências públicas ou corporativas que operam em conformidade com os princípios e normas que regem sua gestão, segundo Vieira e Barreto (2019). Nesse sentido, a integridade é considerada um dos pilares fundamentais das estruturas políticas, econômicas e sociais, sendo essencial para o bem-estar econômico e social, bem como para a prosperidade dos indivíduos e das sociedades de modo geral (OCDE, 2017).

A principal função dos programas de integridade, conforme Costa *et al.* (2022), é direcionar e influenciar o comportamento dos agentes públicos de modo a alinhá-los com o interesse público, resultando em um aprimoramento e maior transparência na administração pública. Esses além de estabelecer diretrizes claras sobre condutas éticas e padrões de comportamento, atuam como ferramentas preventivas, promovendo uma cultura organizacional baseada na responsabilidade, na prestação de contas e na confiança pública.

O primeiro mecanismo de integridade é o compromisso com a ética para garantir comportamento virtuoso de agentes, público ou corporativo, por meio do progresso ético individual, se baseando na consciência pessoal, orientada por valores e princípios codificados, transmitidos em treinamentos e reforçados pelo exemplo da liderança de acordo com a perspectiva de Vieira e Barreto (2019).

Nesse sentido, “adotar ética, *compliance* e responsabilidade social como tônicas gerenciais é um processo mais difícil ainda e requer maturidade empresarial e solidez de propósitos” (Antonik, 2016, p.32). Sendo assim, para enfrentar a necessidade de modernizar a administração pública e superar práticas ultrapassadas que obstruem o progresso das ações administrativas, segundo Costa *et al.* (2022), os órgãos públicos passaram a implementar o *compliance*, bem como programas de integridade como meio de controle, boas práticas de gestão e conduta e obtenção de resultados.

Em debates realizados em agosto de 2025, a CGU publicou sobre a deliberação do uso responsável da Inteligência Artificial (IA) nas atividades de auditoria interna, esta buscou alinhar as atividades exercidas pelo Órgão com as tecnologias disponíveis no momento, como o uso do CGU-Insight, uma aplicação web integrada com IA Generativa (Brasil; Rocha; Correa, 2025). Esses programas evoluem para ferramentas preditivas, mitigando riscos em tempo real nas universidades públicas, reforçando a necessidade de as instituições públicas inovarem e se modernizarem.

A OCDE (2017) apontou que a corrupção é um desafio constante, sendo até mesmo mais preocupante nos tempos atuais do que a globalização e/ou imigração, pois tal cenário se mantém mesmo com a publicação da Lei nº 12.846/2013 que estabelece normas sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela realização de atos lesivos à administração pública, seja ela nacional ou estrangeira, e prevê disposições correlatas (Brasil, 2013). Destaca-se que a aprovação da Lei Anticorrupção decorre dos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil para combater e enfrentar a corrupção, (Ritt; Leal, 2018).

A fim de ampliar esforços no sentido de mitigar os problemas ocasionados pela corrupção, em 2022, a Lei Anticorrupção foi regulamentada por meio do Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022, que, além de disciplinar a responsabilidade administrativa e civil das pessoas jurídicas, de forma, objetiva, pela realização de condutas ilícitas que atentem contra a administração pública, seja no âmbito nacional ou internacional, previu a implantação dos programas de integridade (Brasil, 2022).

O processo inicial em direção a um modelo eficaz de controle de integridade teve início quando o Brasil ratificou a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção em 2003 (Barreto; Vieira, 2021). Indo nessa mesma direção, o Estado de Mato Grosso designa a Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso – CGE/MT, órgão central de controle interno, para coordenar os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual (Mato Grosso, 2023e).

No ecossistema universitário, a pauta da integridade adquire contornos específicos que extrapolam a gestão administrativa convencional. Além dos riscos comuns a qualquer órgão público (fraudes em licitações, desvio de recursos, nepotismo), as universidades lidam com riscos de integridade inerentes à sua missão: a integridade na pesquisa, que abrange desde o plágio e a fabricação de dados até os conflitos de interesse no financiamento de projetos; a integridade acadêmica, que envolve a lisura nos processos de avaliação de estudantes e de progressão na carreira docente; e a integridade na extensão, garantindo que a relação com a comunidade externa seja pautada pela ética e pelo interesse público, e não por interesses privados ou político-partidários.

Adicionalmente, a autonomia universitária, um princípio constitucional, impõe um desafio singular para os programas de integridade. A implementação de controles não pode cercear a liberdade de cátedra e de pesquisa, exigindo um modelo de governança que equilibre *accountability* e autonomia (Ranieri; Lutaif, 2019). Portanto, um Plano de Integridade para uma universidade pública como a UNEMAT deve ser sensível a essas especificidades, promovendo

uma cultura que valorize a ética na produção do conhecimento e na formação de pessoas, ao mesmo tempo em que fortalece os mecanismos de controle sobre seus processos administrativos e financeiros.

Assim, nota-se que é necessário que haja uma coesão entre políticas e instrumentos de controle interno e integridade, como reforça Leal (2020), alinhados às diretrizes constitucionais e infraconstitucionais estabelecidas, visando aprimorar os processos e procedimentos de transparência e responsabilidade na administração e ainda promover o comportamento ético. Para melhor compreensão a seção seguinte abordará a temática da gestão estratégica nas instituições de ensino superior públicas.

2.5 Gestão Estratégica em Universidades Públicas

A gestão estratégica na administração pública é caracterizada por um modelo orientado a resultados, que envolve a definição de objetivos institucionais, o planejamento sistemático de ações e a mensuração contínua do desempenho como elementos para a promoção da eficiência organizacional (Gil, 2022; Brasil, 2020). Essa perspectiva ultrapassa o cumprimento de metas operacionais e busca alinhar as práticas institucionais aos princípios da legalidade, ética, transparência e efetividade na aplicação dos recursos públicos (Brasil, 2017a).

No ambiente universitário, esse modelo ganha contornos ainda mais específicos, uma vez que envolve o equilíbrio entre a autonomia universitária, a prestação de contas e a busca por excelência acadêmica e administrativa (Ranieri; Lutaif, 2019). A gestão estratégica em universidades públicas demanda a articulação de múltiplos interesses, como ensino, pesquisa, extensão e inovação, além de um sistema de governança que favoreça o diálogo institucional e a participação dos diversos segmentos da comunidade acadêmica (UNEMAT, 2023; Mainardes, 2023).

Nesse contexto, o PEP (2015 – 2025), o PDI (2022 – 2028) e os indicadores de desempenho tornam-se instrumentos norteadores na atuação da administração superior, a fim de garantir o uso racional e responsável dos recursos públicos (UNEMAT, 2023; David, 2022). Bryson (2018) destaca que o processo de planejamento estratégico deve ser participativo e sistemático, favorecendo o aprendizado organizacional, a adaptação às mudanças do ambiente externo e o fortalecimento da missão institucional.

A cultura organizacional também exerce influência sobre os resultados da gestão estratégica, sendo assim, as práticas administrativas precisam estar alinhadas a valores compartilhados que sustentem a identidade institucional. Nesse sentido, valores como

integridade, responsabilidade, respeito à diversidade e compromisso com a qualidade tornam-se pilares que orientam tanto o planejamento quanto a execução das ações (Machado Filho, 2016).

Esses princípios além de orientarem o planejamento e a execução das ações, também fortalecem a identidade institucional. A institucionalização de mecanismos de monitoramento e avaliação contínua possibilita o aprimoramento da tomada de decisões, contribuindo para a efetividade das políticas públicas e para o fortalecimento da governança universitária (Matias-Pereira, 2010; Mato Grosso, 2023d).

Desta forma, o alinhamento entre planejamento, cultura organizacional e instrumentos de avaliação contínua permite não apenas o aprimoramento da gestão, mas também a consolidação da missão institucional em um cenário de constantes transformações. Evidencia-se assim que a efetividade da administração universitária depende da capacidade de integrar esses elementos de forma coesa, promovendo um ambiente de aprendizado, inovação e compromisso com o interesse público.

2.6 O Programa de Integridade como Pilar da Gestão Estratégica Universitária

A implementação de programas de integridade transcende a lógica de um mero requisito normativo, consolidando-se como um pilar da gestão estratégica nas universidades públicas. Longe de se restringirem a instrumentos de controle burocrático, esses programas constituem-se como políticas de longo prazo que integram estruturas, processos e valores para orientar comportamentos e decisões institucionais (OCDE, 2017; Melo, 2019).

Como define a Controladoria Geral da União (Brasil, 2015), trata-se de um conjunto de medidas articuladas para prevenir irregularidades e fortalecer uma cultura organizacional íntegra, que deve estar alinhada desde a formulação das estratégias institucionais até a avaliação de desempenho. O ciclo de implantação do programa abrange etapas interdependentes, como o comprometimento da alta administração, a avaliação de riscos institucionais, a estruturação de normas e procedimentos, a capacitação de servidores, a comunicação interna e externa, e os mecanismos de monitoramento e resposta (Brasil, 2017b; Miranda, 2017). Essas etapas devem ser estrategicamente alinhadas aos objetivos institucionais e adaptadas às especificidades do ambiente organizacional.

Nas universidades públicas, tais programas contribuem diretamente para a melhoria da gestão pública, promovendo, além do cumprimento de normas e códigos de conduta, a transformação da cultura organizacional (Guimarães *et al.*, 2018). Oferece instrumentos para a

criação de ambientes organizacionais mais justos, transparentes e colaborativos, estimulando o engajamento dos servidores e promovendo a confiança da sociedade (Chiarello; Scalisse, 2019).

A incorporação de princípios e diretrizes da integridade à gestão universitária fortalece o *compliance* institucional, previne fraudes e desperdícios e permite uma melhor governança dos processos administrativos (Vieira; Barreto, 2019; Brasil, 2020). Os benefícios decorrentes desse processo se refletem na maior legitimidade das ações, na eficiência da gestão e no cumprimento da responsabilidade social. Dessa forma, a integridade não deve ser compreendida como um simples requisito normativo ou técnico, mas como uma dimensão estruturante da governança democrática, orientando práticas cotidianas e sustentando a legitimidade das decisões (OCDE, 2017; Brasil, 2017b).

A literatura internacional reconhece que a integridade constitui um dos pilares centrais da confiança pública nas instituições. A OCDE (2017) entende que uma estratégia eficaz é integrá-la aos sistemas de planejamento, gestão de riscos e avaliação de desempenho das organizações públicas. Isso significa considerá-la como eixo transversal, presente desde a formulação das estratégias institucionais até a implementação de programas, projetos e atividades operacionais.

Nas universidades públicas, essa interface assume especial relevância, pois a promoção de uma cultura organizacional orientada pela integridade contribui para a transparência na gestão de recursos, para a equidade no acesso a oportunidades e para a proteção do interesse público frente a riscos de corrupção, desvios éticos ou conflitos de interesse (Cavalcante; Gonçalves, 2020; Ferraz, 2020). Esses riscos, embora muitas vezes subestimados no ambiente acadêmico, estão presentes e demandam mecanismos robustos de prevenção e mitigação.

A vinculação entre integridade e estratégia institucional amplia a capacidade das universidades de produzir valor público, entendendo que seus resultados não devem ser apenas acadêmicos, mas também éticos, sociais e institucionais (Vieira; Barreto, 2021). A ausência dessa cultura pode comprometer a legitimidade das ações administrativas, afetar a imagem institucional e limitar o alcance das metas estratégicas previamente estabelecidas.

A integração entre os princípios de integridade aos instrumentos de planejamento institucional e os planos de gestão fortalece a coerência entre os objetivos organizacionais e os meios empregados para atingi-los, estabelecendo as bases para uma administração universitária percebida como ética, eficiente e orientada pelo interesse coletivo (Chiarello; Scalisse, 2019; Brasil, 2015). Essa coerência é condição para a consolidação da confiança social e para a

afirmação das universidades públicas como instituições estratégicas para o desenvolvimento democrático sustentável.

2.7 Programas de Integridade em Instituições de Ensino Superior: Desafios e Lições Aprendidas

A jornada de implementação de programas de integridade em Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP) no Brasil, embora recente, já oferece um rico panorama de desafios, avanços e lições aprendidas. A experiência prática de diversas universidades federais revela que, para além das questões administrativas comuns ao setor público, a eficácia desses programas depende da sua capacidade de dialogar com as especificidades do ambiente acadêmico, como a gestão da integridade na pesquisa, a complexidade da comunicação em comunidades dispersas e a necessidade de equilibrar autonomia e controle. As análises de casos a seguir ilustram este cenário.

A experiência da Universidade Federal do Cariri (UFCA), apresentada na dissertação de David (2022), ilustra esse processo. A instituição desenvolveu seu Programa de Integridade com base no Decreto nº 9.203/2017 e na Portaria CGU nº 1.089 de 25 de abril de 2018, estruturando-o em eixos como comprometimento da alta administração, gestão de riscos e instâncias de integridade. A avaliação da implementação revelou níveis variados de eficácia entre os subsistemas do plano, com destaque para a articulação entre planejamento estratégico e integridade, e para os canais de comunicação ativa com a comunidade acadêmica (David, 2022).

Outro exemplo é o da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), trazido por publicação de Gesser *et al.* (2023), que adotou políticas de integridade como parte do seu esforço de institucionalizar práticas de governança e transparência. A análise do seu programa revelou avanços importantes, como o mapeamento de riscos e o estabelecimento de planos de resposta. Contudo, verificou-se que cerca de 40% dos critérios analisados não estavam plenamente atendidos, indicando a necessidade de ações contínuas de aprimoramento (Gesser *et al.*, 2023).

Na Universidade de Brasília (UnB), a formalização do plano de integridade (vigente de 2022 a 2026) foi acompanhada por um estudo da CGU que evidenciou limitações no conhecimento do programa por parte dos servidores, apesar da disposição em denunciar irregularidades. Essa lacuna demonstrou a importância de estratégias de comunicação e capacitação contínuas como pilares da efetividade do programa (Milher; Freire, 2023).

O estudo das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) mineiras, de Oliveira (2020), também corrobora a relevância de ambientes organizacionais fortalecidos para o sucesso dos programas de integridade. Elementos como canais efetivos de denúncia, controle interno ativo, comissões de ética e acesso à informação foram identificados como determinantes na prevenção da corrupção. Por outro lado, fragilidades estruturais e corporativismo institucional foram apontados como barreiras à efetividade desses programas (Oliveira, 2020).

A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) trouxe uma contribuição inovadora ao explorar o uso de inteligência artificial (IA) na comunicação do programa de integridade. A pesquisa de Chaves (2024) evidenciou os desafios enfrentados pela universidade na divulgação e acessibilidade das informações relacionadas ao programa, destacando a baixa efetividade dos meios tradicionais. Como resposta, foram desenvolvidos dois protótipos de *chatbot*, um para o *site* institucional e outro para o *WhatsApp*, com o objetivo de facilitar o acesso às informações do programa, como canais de denúncia, instrumentos normativos, instâncias de integridade e ações de capacitação.

A autora também sugeriu medidas estruturantes, como a descentralização das Unidades Gestoras de Integridade (UGI), a designação de representantes em cada campus e a promoção da cultura de integridade desde o recrutamento de servidores. A pesquisa demonstrou que a implementação de *chatbots*, combinada com uma gestão estratégica da comunicação, pode fortalecer a cultura de integridade e engajar mais efetivamente a comunidade acadêmica.

Essas experiências demonstram que, embora a formulação dos programas de integridade seja imperativa, sua eficácia depende da adequada institucionalização, da integração com os instrumentos de planejamento e da internalização dos valores de integridade por parte dos agentes públicos. Nesse sentido, o fortalecimento das unidades gestoras da integridade, a capacitação contínua dos servidores e a criação de mecanismos de escuta e participação são medidas que podem consolidar uma cultura organizacional comprometida com a ética, a legalidade e a transparência.

Dessa forma, verifica-se que governança, transparência, ética e integridade configuram pilares para o fortalecimento da gestão universitária. Esses referenciais fornecem base conceitual, normativa e estratégica que orienta a investigação. No entanto, compreender como tais princípios se manifestam na prática, em uma instituição com seus desafios, especificidades e potencialidades torna-se relevante. Assim, o capítulo seguinte se dedica à caracterização da Universidade do Estado de Mato Grosso “Carlos Alberto Reyes Maldonado” (UNEMAT), *lócus* da pesquisa, apresentando seus aspectos históricos e organizacionais.

3 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO COMO *LÓCUS* DA PESQUISA

A caracterização da Universidade do Estado de Mato Grosso “Carlos Alberto Reyes Maldonado” (UNEMAT) como *lócus* da pesquisa, auxiliará na compreensão do contexto no qual se insere a implementação do Programa de Integridade. Ao longo de mais de quatro décadas de trajetória, a instituição construiu uma identidade singular, marcada pela expansão territorial, pelo compromisso com a interiorização do ensino superior e pela promoção da diversidade cultural e social no Estado. Nesse percurso, consolidou-se como agente estratégico de desenvolvimento regional, respondendo simultaneamente a demandas acadêmicas, sociais e políticas.

Dessa forma, analisar a história, a estrutura organizacional e o cenário de gestão da UNEMAT não se trata de realizar somente a descrição de seus marcos institucionais, mas de revelar como esses elementos dialogam com os desafios contemporâneos da governança universitária. É nesse ambiente que a adesão ao Programa Integridade MT se insere, representando além de um marco normativo, um ponto de inflexão no fortalecimento da ética, da transparência e da responsabilidade pública na gestão universitária.

3.1 Trajetória Histórica e Capilaridade Institucional

Para compreender os desafios e as potencialidades da implementação do Programa de Integridade MT, é fundamental aprofundar a análise de sua trajetória histórica da UNEMAT, sua complexa estrutura organizacional e o cenário de gestão no qual esta nova política se insere. Desde sua criação, em 1978, como Instituto de Ensino Superior de Cáceres (IESC), sua história é marcada por uma contínua expansão e por sucessivas transformações institucionais que moldaram sua identidade e sua capilaridade no interior do estado.

Com o objetivo de promover o ensino superior e a pesquisa no interior do estado, foi criado o IESC, por meio do Decreto Municipal nº 190, publicado em 20 de julho de 1978. Inicialmente vinculado à Secretaria Municipal de Educação e, logo em seguida transformado em autarquia municipal, o instituto passou por sucessivas mudanças institucionais que ampliaram seu escopo acadêmico e administrativo (UNEMAT, 2025).

Em 1984, teve o funcionamento de seus cursos autorizado por meio do Decreto Federal nº 89.719, de 30 de maio de 1984 e no ano seguinte, a instituição passou a denominar-se Fundação Centro Universitário de Cáceres (FUCUC), mudando sua vinculação para a

Secretaria de Educação e Cultura do Estado de Mato Grosso, demonstrando o reconhecimento de sua relevância para além do município de origem.

Ao longo dos anos seguintes, novas transformações consolidaram a vocação expansiva da instituição. No ano de 1989, foi rebatizada como Fundação Centro de Ensino Superior de Cáceres (FCESC), conforme Lei Estadual nº 5.495 (Brasil, 1984). Uma nova mudança de nomenclatura aconteceu em 1992 e passou a ser Fundação de Ensino Superior de Mato Grosso (FESMAT), quando se intensificou a criação de núcleos pedagógicos em diferentes cidades, ampliando sua presença no território estadual.

A consolidação como universidade estadual ocorreu em 15 de dezembro de 1993, com a promulgação da Lei Complementar nº 30, que instituiu a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), mantida pela Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso (FUNEMAT). Seus estatutos foram aprovados pelo Conselho Estadual de Educação em 1995 garantindo sua estrutura universitária (Mato Grosso, 2025). Esse marco representou a formalização de sua condição universitária e o reconhecimento de sua missão estratégica de democratização do ensino superior no Estado.

A autonomia didático-científica foi oficialmente reconhecida em 1999, com credenciamento por cinco anos, sendo renovada em 2012 pela Portaria nº 002/2012-GAB/CEE/MT. Em 2013, a UNEMAT ampliou ainda mais seu escopo ao incorporar cursos de instituições privadas, como a Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Diamantino (Uned) e a Uninova de Nova Mutum (UNEMAT, 2025). Assim passou a ter uma estrutura distribuída em 13 unidades universitárias, localizada em várias regiões conforme Figura 2.

Figura 2 – Localização dos Câmpus



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Além da universidade estar organizada em 13 câmpus, também possui 20 núcleos pedagógicos e 27 polos de Educação à Distância. Atende, aproximadamente 18 mil alunos, ofertando 62 cursos regulares, 54 cursos em modalidades diferenciadas e 81 cursos no Ensino à Distância (EaD). Dispõe de 31 cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* – entre doutorados, mestrados e programas interinstitucionais – e 10 cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, estando presente em 56 municípios do Estado de Mato Grosso (UNEMAT, 2024a), a abrangência da instituição pode ser observada na Figura 3.

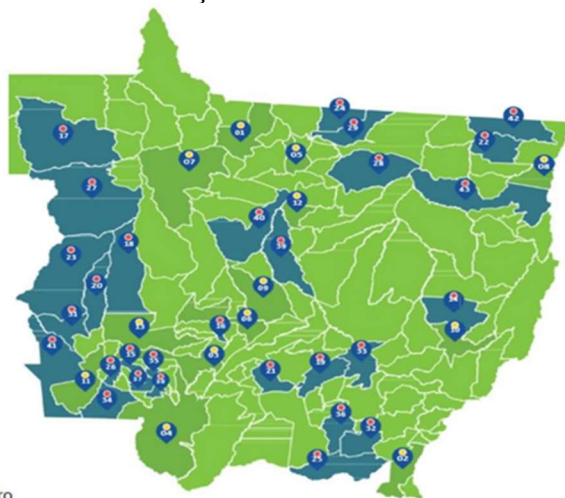
Figura 3 - Mapa do Estado de Mato Grosso com a Atuação Presencial da UNEMAT

CÂMPUS UNIVERSITÁRIOS

- 01 – Alta Floresta
- 02 – Alto Araguaia
- 03 – Barra do Bugres
- 04 – Cáceres
- 05 – Colíder
- 06 – Diamantino
- 07 – Juara
- 08 – Médio Araguaia
- 09 – Nova Mutum
- 10 – Nova Xavantina
- 11 – Pontes e Lacerda
- 12 – Sinop
- 13 – Tangará da Serra

MODALIDADE DIFERENCIADAS

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 14 – Água Boa | 30 – Mirassol D'Oeste |
| 15 – Araputanga | 31 – Nova Lacerda |
| 16 – Arenápolis | 32 – Pedra Petra |
| 17 – Aripuanã | 33 – Primavera do Ieste |
| 18 – Brasnorte | 34 – Porto Esperidião |
| 19 – Campo verde | 35 – Rio Branco |
| 20 – Campos de Júlio | 36 – Rondonópolis |
| 21 – Cuiabá | 37 – São José dos Quatro |
| 22 – Confresa | Marcos |
| 23 – Comodoro | 38 – Sapezal |
| 24 – Guarantã do Norte | 39 – Sorriso |
| 25 – Itiquira | 40 – Lucas do Rio verde |
| 26 – Figueirópolis D' oeste | 41 – Vila Bela da Santíssima |
| 27 – Juína | Trindade |
| 28 – Marcelândia | 42 – Vila Rica |
| 29 – Matupá | 43 – São Felix do Araguaia |



Fonte: Unemat (2024a, p. 10).

Essa capilaridade da instituição reforça seu papel estratégico tanto no desenvolvimento regional como na democratização do conhecimento. Contudo, essa expansão territorial impõe desafios críticos à integridade, como uniformizar práticas éticas em pólos remotos, demandando estratégias inovadoras de monitoramento digital.

Desde sua origem, a universidade tem desempenhado papel pioneiro na formação de professores e na qualificação de profissionais de diversas áreas do conhecimento. O Programa Parceladas, iniciado em 1992, tornou-se referência nacional ao oferecer cursos presenciais em regime especial, alcançando regiões antes excluídas do ensino superior. A partir de 1999, passou a ofertar cursos na modalidade a distância e, desde 2008, integra o sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), ampliando a formação em licenciaturas, bacharelados e especialização *lato sensu* (UNEMAT, 2025).

Outro marco interessante de sua trajetória é a criação da Faculdade Indígena Intercultural, instalada no Câmpus de Barra do Bugres, em 2001. Essa iniciativa consolidou seu compromisso com a inclusão e a diversidade cultural, oferecendo cursos de licenciatura e bacharel específicos e diferenciados para mais de 30 etnias indígenas. No ano de 2023, inovou novamente ao lançar um curso de graduação em Enfermagem Intercultural Indígena, o primeiro do mundo, atendendo especificamente às necessidades e demandas das populações originárias (UNEMAT, 2023).

Vinculada atualmente à Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (SECITECI) e com seus cursos de graduação autorizados pelo Conselho Estadual de Educação (CEE/MT), a UNEMAT acumula experiências acadêmicas e administrativas que consolidam seu papel social e estratégico no Estado. Sua atuação transcende a formação acadêmica, contribuindo para o desenvolvimento regional, para a promoção da justiça e equidade e para o fortalecimento da cidadania no Estado de Mato Grosso.

3.2 Estrutura Organizacional e Estratégica

A UNEMAT desenvolveu seu planejamento estratégico de forma participativa, no ano de 2015, esse processo de construção se deu coletivamente, com ampla participação da comunidade acadêmica, lhe conferindo legitimidade e alinhamento aos valores institucionais, além de reafirmar o preceito de uma gestão democrática como um de seus pilares institucionais (UNEMAT, 2018). No Planejamento Estratégico Participativo (PEP) foram estabelecidos os pilares estratégicos da instituição, como pode-se observar na Figura 4:

Figura 4 – Pilares Estratégicos



Fonte: Adaptado de PEP 2015–2025 (UNEMAT, 2018).

O PEP representa, portanto, mais do que um documento normativo: constitui um instrumento de coesão institucional, na medida em que organiza prioridades, projeta objetivos de longo prazo e estimula o engajamento da comunidade acadêmica na execução das metas estratégicas. Dessa forma, o planejamento estratégico se consolida como elemento estruturante da governança universitária, conferindo previsibilidade e legitimidade às decisões de gestão.

Com a finalidade de cumprir com os objetivos institucionais, a universidade dispõe de uma estrutura organizacional prevista na Resolução nº 005/2019-*Ad Referendum* do Conselho Universitário (CONSUNI) e suas alterações, que reorganizou a Estrutura Organizacional da UNEMAT (UNEMAT, 2019). O organograma, ilustrado na Figura 5, define a distribuição de funções, competências e instâncias de decisão, contemplando órgãos de administração superior, câmpus universitários, pró-reitorias, diretorias, supervisões e setores de apoio técnico-administrativo.

Figura 5 – Estrutura Organizacional



Fonte: Portal Institucional <https://unemat.br/pro-reitoria/prad/organizacional> (Organograma).

Esse arranjo estrutural reflete a complexidade da atuação multicampi e a diversidade de áreas do conhecimento presente na universidade. Mais do que descrever hierarquias formais a Resolução nº 005/2019-*Ad Referendum* CONSUNI buscar organizar

fluxos decisórios e garantir a coerência entre os níveis estratégico, tático e operacional, de modo a assegurar maior eficiência dos recursos e efetividade no cumprimento da missão institucional.

Do ponto de vista analítico, a estrutura organizacional da UNEMAT evidencia a necessidade de mecanismos de coordenação e integração capazes de superar os desafios típicos de instituições multicampi. Essa característica representa, ao mesmo tempo, uma oportunidade e um risco: se, por um lado, favorece a interiorização e amplia seu alcance social, por outro lado, demanda esforços adicionais de articulação administrativa e de alinhamento de políticas. Nesse cenário, programas transversais, como o de integridade, dependem diretamente da capacidade de integrar múltiplos atores institucionais e de criar sinergias entre diferentes níveis de gestão.

3.3 Cenário da Gestão: Desafios Estruturais e Avanços em Governança

A gestão da UNEMAT enfrenta um desafio estrutural recorrente, a elevada proporção do orçamento destinada à folha de pagamento. Dos aproximadamente R\$ 550 milhões² que compõem seu orçamento anual, a maior parte é direcionada à remuneração dos servidores, o que evidencia a centralidade do trabalho humano para a consecução de seus objetivos organizacionais. Essa realidade é típica de instituições multicampi e de forte vocação social, mas traz implicações significativas para o planejamento estratégico, sobretudo no que se refere à disponibilidade de recursos para investimento em inovação, infraestrutura e programas institucionais.

Cada unidade e setor descrito na Estrutura Organizacional da UNEMAT, detalhada anteriormente, exige equipes administrativas e pedagógicas específicas, compatíveis com sua capilaridade territorial e com os pilares estratégicos definidos no planejamento estratégico da instituição, o PEP 2015–2025.

Ao relacionar essa estrutura com o quadro de colaboradores, que conta, no primeiro semestre de 2025, com 2.841 pessoas, entre servidores efetivos, temporários, cedidos, terceirizados e estagiários (Figura 6), percebe-se que a organização funcional da universidade demanda um corpo técnico e docente diversificado e numeroso para dar suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

² Dados da Lei Orçamentária Anual - Lei nº 12.784, de 16 de janeiro de 2025.

Figura 6 – Colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora³, 2025.

Na Figura 6, visualiza-se a distribuição dos 2.649 colaboradores, os servidores efetivos (técnicos e docentes), representam aproximadamente 48% do total de colaboradores. O que pode gerar alguns prejuízos institucionais, tanto no plano estratégico quanto operacional. A alta proporção de vínculos temporários, por exemplo, impõe desafios diretos à consolidação de uma cultura de integridade, que depende da sedimentação de valores e práticas no longo prazo.

A rotatividade de pessoal pode fragmentar a memória institucional, dificultar a continuidade de projetos e reduzir o retorno sobre o investimento em capacitações contínuas, que são um pilar de qualquer programa de integridade eficaz. Portanto, a dificuldade de implementação de políticas institucionais robustas está diretamente ligada a essa fragilidade estrutural, que demanda estratégias de engajamento e comunicação ainda mais assertivas por parte da gestão.

Apesar de contar com um quadro reduzido de servidores, a UNEMAT tem demonstrado compromisso com a excelência na gestão pública. Prova disso foi a conquista do nível Bronze 4 na avaliação realizada por meio do Instrumento de Maturidade de Governança e Gestão (IMGG), ferramenta desenvolvida pela Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia (UNEMAT, 2024f). O IMGG tem como finalidade avaliar a maturidade dos processos de governança e gestão em

³ Dados extraídos do Portal da Transparência da UNEMAT e Lotacionograma - 2º TRIMESTRE – 2025, publicado no Diário Oficial N° 28.964 de 03 de abril de 2025, página 93.

órgãos e entidades que operam recursos da União, considerando critérios como liderança, estratégia, controle, transparência e gestão de riscos.

O resultado obtido não elimina os desafios estruturais já mencionados, mas revela a capacidade da universidade de alinhar-se a práticas de governança reconhecidas nacionalmente, mesmo em um cenário de limitações. Esse avanço sinaliza a adoção de instrumentos de gestão que podem servir de base para a implementação de programas de integridade. Assim, a trajetória da UNEMAT demonstra que, embora as fragilidades orçamentárias e de pessoal sejam relevantes, há evidências concretas de empenho institucional em consolidar mecanismos de governança eficazes e em fortalecer a credibilidade perante a sociedade.

3.4 O Ponto de Inflexão: A Adesão ao Programa Integridade MT

Os avanços na área da governança demonstram que a instituição está atenta à importância de fortalecer também a integridade em suas ações. Por isso, vem ampliando seus esforços para garantir que a gestão pública seja não apenas eficiente, mas também ética e transparente. A busca por melhorias contínuas se reflete na adoção de medidas que evitam irregularidades e reforçam o compromisso com o interesse público.

Nesse sentido, a instituição aderiu ao Programa de Integridade do Estado de Mato Grosso, o Integridade MT em abril de 2024. Essa adesão foi acompanhada da publicação do seu Plano de Integridade, lançado em 2024, documento estratégico que sistematiza ações voltadas à prevenção de irregularidades, à promoção da cultura da integridade e ao fortalecimento dos mecanismos de controle e transparência institucional. A alta gestão demonstrou seu compromisso em mensagem de apoio, na qual manifestou:

Na UNEMAT, entendemos que a integridade é a base que sustenta uma gestão pública eficiente e confiável e, ao aderirmos a este programa, reforçamos nosso compromisso com os mais elevados padrões de conduta. Queremos que a UNEMAT seja reconhecida não apenas pela qualidade acadêmica e científica, mas também por sua postura ética e transparente, buscando sempre o melhor para nossos servidores, alunos e a sociedade mato-grossense (UNEMAT, 2024b, p. 6).

Mais do que um gesto protocolar, essa manifestação revela o compromisso da alta administração com os princípios de integridade, aspecto que a literatura especializada reconhece como determinante para o êxito de programas dessa natureza, *tone at the top* (Schmidt, 2023). A declaração institucional não apenas legitima o Plano de Integridade, mas

mobiliza servidores, discentes e gestores em torno de valores comuns, reforçando o caráter estratégico da integridade na universidade.

Esse posicionamento está intimamente relacionado aos valores institucionais estabelecidos no PEP 2015–2025 e PDI 2022–2028, que elegem a ética, a responsabilidade social, a gestão democrática e a valorização da cidadania como pilares da atuação universitária (UNEMAT, 2019). Ao integrar o Integridade MT às suas diretrizes estratégicas, a UNEMAT além de cumprir uma exigência normativa, consolida a integridade como dimensão estruturante de sua missão institucional.

Assim, a adesão ao Programa Integridade MT deve ser interpretada como parte de um processo mais amplo de modernização administrativa e de fortalecimento da governança universitária. Representa a convergência entre marcos normativos externos, compromissos institucionais internos e expectativas sociais crescentes por transparência e ética no serviço público.

Essa trajetória, marcada por expansão histórica, desafios estruturais e avanços em governança, cria o cenário no qual se insere a presente pesquisa. Compreender como a UNEMAT incorpora a integridade em suas práticas administrativas exige a adoção de uma metodologia capaz de captar percepções, mapear práticas e analisar documentos institucionais. O capítulo seguinte, portanto, apresentará os procedimentos metodológicos adotados, justificando a escolha do desenho de pesquisa, das técnicas de coleta e análise de dados e do enquadramento teórico utilizado para sustentar a investigação.

4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Apresenta-se aqui o delineamento metodológico da pesquisa contemplando a abordagem adotada, a tipologia e os procedimentos metodológicos utilizados. Explicita-se o processo de coleta de dados, que envolve tanto o levantamento documental quanto a aplicação de questionários, além da realização de análise bibliográfica e de documentos oficiais. Descreve-se, ainda, as estratégias empregadas para o tratamento e análise dos dados, bem como os critérios de validação e confiabilidade.

4.1 Desenho da Pesquisa

O desenho metodológico adotado foi elaborado de modo a assegurar rigor científico e coerência entre os objetivos propostos e os procedimentos empregados. Considerando que o estudo avalia a implantação do Programa de Integridade da UNEMAT, buscou-se uma estratégia que permitisse tanto a descrição das práticas institucionais quanto a exploração das percepções dos sujeitos envolvidos no processo.

Assim, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva e exploratória, desenvolvida a partir de uma abordagem quanti-qualitativa, ou método misto, conforme proposto por Creswell e Clark (2018), possibilitando compreender de forma mais ampla e aprofundada o fenômeno investigado, integrando dados numéricos e interpretações discursivas na análise dos resultados.

A abordagem quantitativa foi utilizada para mensurar as percepções e grau de concordância dos respondentes em relação a diferentes dimensões do Programa de Integridade, como ética, transparência, gestão de riscos e comunicação institucional. Para isso, foi aplicado um questionário semiestruturado com perguntas fechadas e escalas do tipo *Likert*, nominal e ordinal, cujos resultados foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva, possibilitando a identificação de tendências e padrões de respostas entre os grupos de participantes.

Para interpretar os significados e percepções subjacentes às respostas, a abordagem qualitativa permitiu a partir da análise das questões abertas do questionário e da triangulação com documentos institucionais (como Plano de Integridade da UNEMAT, relatórios de gestão, resoluções e normativos interno) e boas práticas de outras universidades públicas. Essa etapa qualitativa possibilitou compreender as nuances, contradições e motivações que permeiam a

percepção dos servidores, contribuindo para uma leitura crítica e contextualizada dos dados quantitativos.

A integração das duas abordagens ocorreu na fase de análise e discussão dos resultados (Capítulo 5), em que os dados foram triangulados entre si e com as evidências documentais e comparativas obtidas no *benchmarking* com outras Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP). Essa triangulação, segundo Yin (2015), fortalece a validade interna da pesquisa, permitindo a convergência de diferentes fontes de evidência e a construção de inferências mais consistentes sobre o objeto estudado.

O Quadro 1 sintetiza as escolhas que orientam essa pesquisa apresentando sua classificação metodológica:

Quadro 1 – Classificação da Pesquisa

Classificação da Pesquisa	
Quanto à Abordagem	Quanti-qualitativa
Quanto à Natureza	Aplicada (visa à resolução de problemas práticos e institucionais relacionados à gestão pública)
Quanto aos Objetivos	Descritiva e Exploratória (descreve as práticas e busca ampliar o conhecimento sobre o Programa de Integridade na UNEMAT)
Quanto aos Procedimentos	Estudo de caso
Técnicas de Coleta de Dados	- Questionário eletrônico semiestruturado (escala <i>likert</i> , nominal, ordinal e questões abertas); - Análise documental (atos normativos, relatórios, planos).
Técnicas de Tratamento dos Dados	- Análise de conteúdo temática; - Análise categorial aplicada aos documentos institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

No Quadro 1, evidencia-se que se trata de uma pesquisa aplicada, que busca não somente compreender a UNEMAT, mas também propor soluções para o aperfeiçoamento da gestão pública. O delineamento descritivo e exploratório possibilita tanto retratar práticas existentes quanto ampliar o conhecimento sobre a implementação do Programa de Integridade. O estudo de caso, revela-se pertinente diante da necessidade de analisar em profundidade um fenômeno situado em um contexto específico (Yin, 2015).

As técnicas de coleta, combinam questionário eletrônico semiestruturado e análise documental, fornecem dados complementares e favorecem a triangulação. Já o tratamento dos dados, pautado pela estatística descritiva, análise de conteúdo e pela análise categorial, garantindo rigor na sistematização dos achados e assegurando a consistência interpretativa.

A análise documental, conforme Bardin (2016), possibilita acessar informações primárias e secundárias, fornecendo uma base sólida para o diagnóstico crítico da ética e da transparência na instituição. Foram examinados atos normativos, relatórios, registros de reuniões e informações disponíveis no Portal da Transparência da UNEMAT, tomando como referência a Matriz de Critérios do Programa Nacional de Transparência Pública (Brasil, 2024a), bem como parâmetros da CGU e da CGE/MT. Esse material permitiu caracterizar a conjuntura institucional e avaliar o alinhamento da universidade a diretrizes de integridade do setor público.

O questionário aplicado a gestores, técnicos e docentes possibilitou captar percepções sobre ética, transparência e integridade, revelando tanto práticas consolidadas quanto lacunas e oportunidades de melhoria (Marconi; Lakatos, 2022). A utilização de uma escala tipo *Likert* associada a questões abertas (escala qualitativa) permitiu integrar dados objetivos e subjetivos, favorecendo a interpretação das percepções individuais e coletivas, bem como escalas no porte nominal e ordinal, para dar complementariedade aos resultados coletados no questionário semiestruturado.

No que se refere aos objetivos específicos, cada um foi tratado por meio de instrumentos metodológicos adequados: (i) a caracterização da conjuntura institucional baseou-se na análise documental; (ii) o mapeamento de documentos de boas práticas de integridade em universidades de outras regiões foi realizado a partir de levantamento em portais institucionais e dados da CGU; (iii) a identificação das percepções dos servidores resultou da aplicação do questionário; e (iv) o produto técnico, Plano de Capacitação/Qualificação, foi construído a partir das demandas identificadas na pesquisa e oportunidades do programa de integridade para a gestão estratégica da UNEMAT.

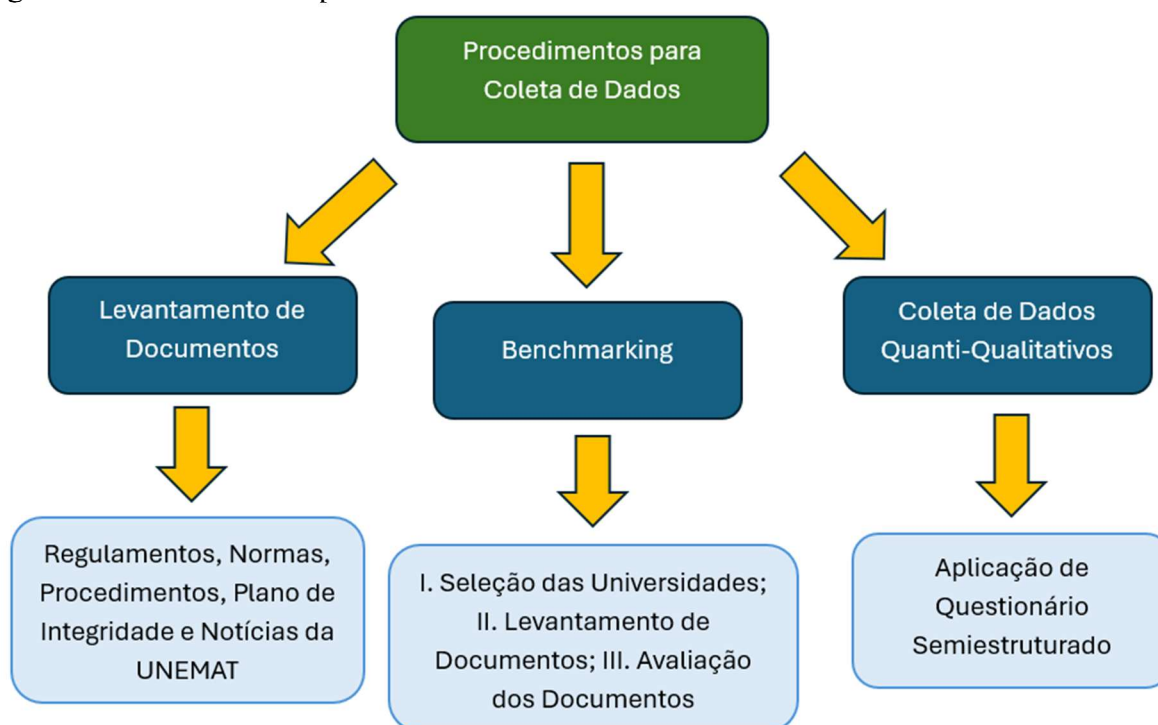
O uso de diferentes fontes e técnicas de análise não apenas aumenta a confiabilidade dos resultados, como também oferece uma visão holística das práticas de integridade na universidade, alinhando a pesquisa a parâmetros de qualidade metodológica reconhecidos na literatura (Gil, 2019; Martins; Theóphilo, 2016).

Portanto, o desenho metodológico adotado articula diferentes estratégias de análise documental e empírica, alinhadas ao caráter aplicado, descritivo e exploratório da pesquisa. Essa combinação assegura maior robustez interpretativa e confere legitimidade científica aos resultados, ao integrar fontes normativas, registros institucionais e percepções dos sujeitos envolvidos. Definido o enquadramento metodológico, a seção seguinte detalha os procedimentos para coleta de dados, explicitando as etapas, instrumentos e critérios que orientarão a sistematização das informações necessárias ao alcance dos objetivos propostos.

4.2 Procedimentos para Coleta de Dados

Os procedimentos de coletas de dados foram organizados de forma a contemplar diferentes estratégias para garantir a amplitude e profundidade da investigação. Inicialmente realizou-se o levantamento documental, visando identificar marcos legais, relatórios e registros oficiais. Em seguida, desenvolveu-se o *benchmarking*, destinado a mapear registros de experiências de universidades públicas em outras regiões do país que já consolidaram programas de integridade. Procedeu-se, também, com a coleta de dados qualitativos juntos aos servidores, por meio de questionário eletrônico, figura 7.

Figura 7 – Procedimentos para Coleta de Dados



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

4.2.1 Levantamento de Documentos

O levantamento dos documentos foi conduzido por meio de uma estratégia de busca estruturada, iniciada com a identificação de fontes oficiais disponíveis nos portais da UNEMAT, da Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso (CGE/MT), da Controladoria-Geral da União (CGU) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

O processo de obtenção dos documentos ocorreu em etapas distintas. Inicialmente, efetuou-se uma busca eletrônica nos portais institucionais da UNEMAT (www.unemat.br), CGE/MT (www.controladoria.mt.gov.br) e CGU (www.cgu.gov.br), utilizando palavras-chave como “integridade”, “governança”, “plano de integridade”, “programa de integridade”, “integridade pública”, “boas práticas de gestão”, “ética” e “transparência”, com a finalidade de refinar os filtros utilizou-se de caracteres booleanos, aspas (“ ”) para busca exata dos termos compostos e (+) para as palavras que deveriam aparecer obrigatoriamente.

Em seguida, solicitações formais foram encaminhadas via Lei de Acesso à Informação para a CGU, CGE/MT e UNEMAT. Posteriormente, uma validação cruzada verificou a autenticidade e a completude dos materiais levantados, confrontando versões disponíveis com os registros oficiais mencionados nas portarias e orientações técnicas (ex.: Orientação Técnica 0020/2024/CGE/MT e Recomendação Técnica 120/2024/CGE/MT). Esse procedimento assegurou a confiabilidade dos dados e a robustez da análise subsequente.

A seleção documental foi realizada com base em critérios previamente definidos baseados na fundamentação teórica da pesquisa: relevância temática (governança, integridade, ética e transparência), atualidade (priorizando materiais de 2018 a junho de 2025, com ênfase em 2023 e 2024), origem oficial (elaborados por órgãos reconhecidos como UNEMAT, CGE/MT, CGU e OCDE) e diversidade funcional (abrangendo normas, manuais, planos e registros de reuniões), conforme relação apresentada no Apêndice G.

De forma complementar, foi realizada uma revisão bibliográfica abrangendo livros, artigos científicos e relatórios técnicos, com o objetivo de consolidar conceitos-chave (integridade, transparência, ética e gestão administrativa) e identificar as melhores práticas de programas de integridade em instituições públicas e acadêmicas.

Segundo Gil (2022), a revisão da literatura, ao reunir materiais previamente publicados, fornece a base para compreender os princípios, benefícios e desafios da integridade pública. Essa etapa contribuiu para ampliar o quadro comparativo da pesquisa, permitindo identificar experiências de outras universidades e extrair elementos que possam ser adaptados à realidade da UNEMAT.

O levantamento documental e a revisão bibliográfica, articulados entre si, possibilitaram uma compreensão crítica tanto das diretrizes normativas (internacionais, nacionais e estaduais) quanto das práticas institucionais já existentes. Essa dupla estratégia sustenta a análise qualitativa, assegurando consistência metodológica e fornecendo insumos para avaliar o estágio atual da UNEMAT e projetar caminhos para o fortalecimento de sua governança e cultura de integridade.

4.2.2 Benchmarking

Dada a natureza aplicada, a estratégia de *benchmarking* foi adotada não como um fim meramente comparativo, mas como uma ferramenta propositiva. O objetivo não foi apenas contrastar a UNEMAT com outras IES, mas sim identificar, nas experiências de universidades com maturidade reconhecida (como UFMS, UFV, UFPR, entre outras), práticas de gestão, instrumentos normativos e soluções de comunicação que sejam factíveis, replicáveis e adaptáveis ao contexto da universidade mato-grossense. Conforme Camp (1989), trata-se de um processo sistemático que visa a melhoria de desempenho a partir da análise de padrões de excelência consolidados no setor.

O procedimento foi conduzido em três etapas. Na primeira, foram selecionadas sete universidades (no mínimo uma e no máximo duas de cada região geopolítica do país) que se destacam em termos de integridade, governança e transparência. A escolha se baseou em critérios objetivos definidos por organismos nacionais e internacionais, como: (i) representatividade das cinco regiões brasileiras; (ii) divulgação pública dos resultados da Avaliação de Maturidade em Integridade Pública (MMIP), conduzida pela CGU; e (iii) posicionamento entre as dez melhores no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) e no Índice ESG de Governança e Sustentabilidade Organizacional (iESGo), ambos calculados pelo TCU (Brasil, 2024b).

Na segunda etapa, realizou-se o levantamento documental junto às universidades selecionadas, utilizando a mesma sistemática aplicada ao caso da UNEMAT. Foram consultados portais institucionais, páginas de transparência e, quando disponíveis, os *sites* das Unidades de Gestão da Integridade – UGI. Bem como foi encaminhado *e-mail* às UGI solicitando informações complementares. Essa etapa permitiu reunir evidências documentais sobre políticas, planos e relatórios de integridade.

A terceira etapa consistiu na avaliação documental a partir de uma matriz analítica (Apêndice H). Essa matriz foi elaborada seguindo critérios estabelecidos no Decreto de Governança Pública, na Política de Integridade Pública Federal, Referenciais da CGU e Modelos da OCDE, possibilitando assim comparar as práticas documentadas, bem como identificar lacunas e oportunidades de aprimoramento para a UNEMAT.

O *benchmarking* vai além da simples comparação de resultados, pois também se trata de um mecanismo de aprendizagem organizacional que orienta o desenvolvimento de práticas mais eficazes, adaptadas ao contexto, singularidades e às necessidades da instituição analisada (Bhutta; Huq, 1999).

Por conseguinte, esse processo permitiu extrair aprendizados a partir de estratégias já consolidadas por instituições que já alcançaram sucesso em áreas específicas de integridade e governança, contribuindo para o cumprimento dos objetivos específicos e para a formulação de recomendações voltadas à maturidade da governança, da transparência e da integridade na gestão administrativa da UNEMAT.

4.2.3 Coleta de Dados Quanti-qualitativos - Questionário com os Servidores

A etapa de coleta de dados na pesquisa tem como objetivo reunir informações sobre a realidade investigada, utilizando para isso instrumentos apropriados, de acordo com Prodanov e Freitas (2013). Nesse sentido, foi realizada a aplicação de questionário semiestruturado (questionário eletrônico) no *Google Forms®*, utilizando escalas tipo *Likert*, nominal, ordinal e qualitativa (questões abertas).

O questionário foi organizado em 7 eixos (blocos de perguntas): Perfil do Respondente (perguntas 1 a 3); Percepções sobre a Transparência, Condutas Ética, Valores Institucionais e Cultura Organizacional (perguntas 4 a 12); Percepção sobre Gestão de Riscos de Integridade (perguntas 13 a 18.1); Conhecimento sobre Mecanismos de Denúncia Canais de denúncia (perguntas 19 a 25); Opinião sobre o Programa de Integridade da UNEMAT (perguntas 26 a 32); e Impacto do Programa de Integridade na Prática e Sugestões (perguntas 33 a 41).

Foram convidados a participar da pesquisa: a Reitora, o Vice-Reitor, os Pró-Reitores, os Diretores de Unidade Regionalizadas Administrativas, os Diretores de Unidade Regionalizadas Político Pedagógico e Financeiras, o Grupo de Gestão de Riscos de Integridade, bem como com os servidores lotados nas Instâncias de Integridade⁴ definidas no Plano de Integridade da UNEMAT.

O convite para responder o questionário foi enviado aos servidores participantes da pesquisa nos *e-mails* institucionais e aplicativo de mensagem (*WhatsApp*), durante o período de 26/05/2025 a 18/07/2025. Os envios foram feitos de forma fracionada em três grupos-alvo, conforme demonstrado no Quadro 2, possibilitando assim uma análise comparativa das respostas:

⁴ “unidade ou unidades responsáveis pela coordenação, operacionalização e monitoramento do Plano de Integridade, representados pelos agentes de integridade definidos pela alta administração, que deverão gozar de estrutura física, independência e autonomia”. (Mato Grosso, 2023b)

Quadro 2 – Participantes da Pesquisa

Identificação	Grupos Convidados	Participantes
G1	Alta Gestão (34 servidores) - Reitoria (1), Vice-reitor (1), Pró-reitorias (7), Diretores de Unidade Regionalizadas Administrativas (12) e Diretores de Unidade Regionalizadas Político Pedagógico e Financeiras (13).	25 servidores
G2	Instâncias de Integridade (12 servidores) - Unidade Setorial de Correição (USC) (4), Diretoria Administrativa Setorial de Controle Interno (UNISECI) (2), Comissão de Ética (3), Ouvidoria Setorial (2) e Diretoria Administrativa Setorial de Gestão de Pessoas (1).	9 servidores
G3	Grupo de Gestão de Riscos de Integridade (8 servidores) - Membros do grupo de gestão de riscos de integridade da Unemat.	8 servidores

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.⁵

Foi realizada uma subdivisão na coleta de dados em grupos, com a finalidade de analisar de forma comparativa as percepções dos respondentes, sendo possível a visualização de como cada grupo de servidores têm visto a adoção do programa pela universidade. Assim captou-se diversas perspectivas e experiências relacionadas à implementação e funcionamento do programa de integridade, o que contribuiu para uma compreensão mais completa e precisa do tema investigado.

4.2.3.1 Pré-teste

Com o objetivo de aprimorar o instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste do questionário de pesquisa junto a quatro servidores da Universidade, sendo um docente e três técnico-administrativos, todos com formação acadêmica compatível com o escopo da pesquisa. As contribuições obtidas possibilitaram identificar pontos de melhoria quanto à clareza, à extensão e à lógica da estrutura do questionário.

O primeiro respondente, docente com título de doutor em Educação, observou que o instrumento apresentava um número elevado de questões, o que demandou cerca de dezenove minutos para sua conclusão, além de relatar dúvidas em relação a alguns conceitos apresentados.

⁵ Foram atribuídas cores distintas aos grupos de modo que possibilite melhor distinção visual das informações e dados. Sendo, G1 Azul, G2 Laranja, G3 Cinza.

O segundo participante, servidor técnico-administrativo com mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, considerou as perguntas claras e objetivas, mas destacou a ausência da opção "não sei" como alternativa de resposta em determinados itens, destacou que levou aproximadamente vinte minutos para finalizar o questionário.

O terceiro respondente, técnico-administrativo com especialização em Direito, apontou a existência de perguntas com dependência lógica entre si, sugerindo a inserção de condicionantes que direcionem o participante a pular determinadas questões, especialmente quando este indicar desconhecimento sobre o Programa de Integridade.

O quarto respondente, técnico-administrativo com especialização em Gestão Pública, ressaltou a clareza das perguntas, mas mencionou ter tido dúvidas quanto ao anonimato da resposta, fato que, conforme relatado, decorreu de sua não leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Com base nas observações colhidas durante o pré-teste, foram realizados ajustes no questionário, como acréscimo da opção “não sei” e o avanço de questões dependendo da resposta dada, os ajustes visaram a adequação do instrumento de coleta de dados para melhor efetividade na aplicação junto ao público-alvo da pesquisa.

4.3 Procedimentos para Análise dos Dados

Estruturou-se a análise e discussão dos dados obtidos na pesquisa de modo a articular as evidências empíricas, documentais e comparativas acerca da integridade pública universitária, com triangulação, tanto de dados quanto de métodos, formada pela utilização de múltiplas fontes, o que possibilita a confirmação se o que está sendo analisado varia em diferentes condições, de acordo com Gil (2021).

A análise documental baseou-se em documentos oficiais e registros institucionais, em linha com a perspectiva de Prodanov e Freitas (2013), que destacam a importância de utilizar materiais ainda não submetidos a tratamento analítico ou que demandam reestruturação interpretativa. Foram examinados regulamentos, políticas, relatórios de instâncias de integridade (como a unidade de correição, comitês de ética, ouvidoria e controle interno) e documentos de planejamento estratégico relacionados ao Programa de Integridade.

Realizou-se uma análise comparativa com outras instituições públicas que já implantaram programas de integridade semelhantes, no contexto nacional (Apêndice H). Possibilitando não só entender as diferentes abordagens utilizadas pelas instituições, mas também extrair lições valiosas para aprimorar a implementação em contextos específicos, além

de identificar pontos de semelhança e distinção entre os objetos do estudo fornecendo assim uma perspectiva mais ampla (Yin, 2015; Gil, 2019).

Os resultados foram tabulados e analisados por meio de frequências absolutas e relativas, em planilhas eletrônicas, possibilitando identificar tendências e padrões de resposta entre os grupos de respondentes. Sendo apresentados de maneira visual em tabelas e gráficos.

Para extrair a essência das respostas das questões abertas prestadas nos questionários, foi aplicada análise de conteúdo, técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática, e obter inferências confiáveis dos dados e informações (Martins; Theóphilo, 2016). Para representação gráfico-visual dos dados textuais utilizou-se a técnica de nuvem de palavras por meio da ferramenta disponibilizada no sítio eletrônico <https://www.wordclouds.com/> (Vilela, Ribeiro e Batista, 2020; Silva, 2024).

Dessa forma, a integração das estratégias metodológicas propostas (triangulação, análise comparativa e análise de conteúdo) proporciona uma abordagem abrangente e consistente para a investigação.

Ao articular múltiplas fontes, métodos e perspectivas, a pesquisa se fortalece em termos de validade e rigor científico, alinhando-se às diretrizes apontadas por Gil (2019; 2021), Marconi e Lakatos (2022), Martins e Theóphilo (2016) e Yin (2015). A combinação dessas técnicas permite captar diferentes dimensões do fenômeno estudado, dando maior profundidade analítica e confiabilidade nos resultados.

Para garantir a representatividade, optou-se por uma triangulação de fontes, combinando documentos normativos, como a Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - 6ª Edição, Modelo de Maturidade em Integridade Pública – CGU, com registros operacionais da UNEMAT como Atas e Diagnóstico Organizacional. Essa estratégia permitiu obter uma visão abrangente e multifacetada das práticas de integridade, minimizando vieses decorrentes da análise de um único tipo de documento.

4.4 Critérios de Validação e Confiabilidade

A pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ) da Universidade Federal do Ceará (UFC), em conformidade com as diretrizes éticas estabelecidas para estudos envolvendo seres humanos. Após análise criteriosa, o projeto foi aprovado por meio do Parecer

Consubstanciado nº 7.587.773, conferindo legitimidade e respaldo ético à realização da investigação proposta.

Além do cumprimento das exigências éticas, buscou-se assegurar validação e confiabilidade por meio de diferentes estratégias metodológicas. A primeira delas foi a triangulação de fontes de dados, que envolveu a análise de documentos institucionais, normativos e respostas aos questionários aplicados, permitindo confrontar perspectivas e reduzir vieses decorrentes de um único tipo de evidência.

A segunda estratégia consistiu na análise referencial, pautada em literatura especializada nacional e internacional sobre governança, integridade, transparência e ética na administração pública. Essa ancoragem teórica garantiu que as interpretações produzidas fossem sustentadas por referenciais consolidados, ampliando a consistência analítica dos resultados.

Adotou-se uma sistematização das etapas de coleta e análise, com critérios claros para seleção de documentos, categorização temática e interpretação das respostas. A fim de assegurar transparência no percurso investigativo e reforçar a confiabilidade dos achados, permitindo sua reprodutibilidade em pesquisas futuras.

Dessa forma, o delineamento metodológico apresentado neste capítulo possibilitou estruturar o percurso científico adotado para a investigação, assegurando a coerência entre os objetivos propostos, os procedimentos técnicos e as estratégias de análise utilizadas.

A combinação de abordagens quantitativa e qualitativa favoreceu uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenômeno estudado, permitindo tanto a mensuração das percepções dos participantes quanto a interpretação de significados expressos nas respostas abertas e nos documentos institucionais. Essa abordagem multifacetada, incorporando o *benchmarking* como ferramenta comparativa, garante robustez analítica e conexões com práticas contemporâneas em governança.

Com base nesse arcabouço metodológico, o capítulo seguinte dedica-se à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, contemplando o diagnóstico institucional, o *benchmarking* das universidades públicas e a interpretação dos dados empíricos coletados, de modo a responder à questão norteadora da pesquisa e avaliar o alcance dos objetivos estabelecidos.

5 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se aqui a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa, estruturada de modo a articular as evidências empíricas, documentais e comparativas acerca da integridade pública no contexto universitário. O propósito central é compreender de que forma a implementação do Programa de Integridade da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) tem contribuído para o fortalecimento da ética, da transparência e da boa governança em sua gestão administrativa.

Inicialmente, é apresentado Programa de Integridade do Estado de Mato Grosso – Integridade MT, conjuntamente a sua contextualização no âmbito da universidade e a construção do Plano de Integridade da UNEMAT, contemplando suas estratégias e etapas de implementação, bem como os mecanismos de monitoramento e avaliação.

Posteriormente, o diagnóstico da atual conjuntura institucional da UNEMAT, com base na análise de documentos oficiais, relatórios e normativos que tratam das práticas de ética e transparência na gestão pública. Essa etapa buscou identificar os mecanismos já existentes de controle, prevenção e promoção da integridade, bem como as fragilidades que ainda limitam a consolidação de uma cultura organizacional orientada por valores éticos e de responsabilidade pública.

Em seguida, realiza-se uma análise comparativa (*benchmarking*) com instituições públicas de ensino superior que já implementaram programas de integridade, considerando os principais elementos disponíveis em seus portais da transparência, comissões de ética, planos ou programas de integridade e publicações institucionais. Apresentando a sistematização das boas práticas identificadas nas universidades de referência, destacando experiências que se mostraram eficazes na promoção da integridade, da transparência e da ética na administração pública universitária.

Por fim, é apresentada a análise dos dados coletados por meio do questionário semiestruturado aplicado aos três grupos de respondentes (G1 – Alta Gestão; G2 – Instâncias de Integridade; e G3 – Grupo de Gestão de Riscos). A análise contempla a interpretação quantitativa e qualitativa das respostas, organizadas por eixos temáticos conforme o questionário semiestruturado.

A integração entre as quatro etapas, diagnóstico institucional, análise de *benchmarking*, identificação de boas práticas e análise empírica, permitiu triangular as evidências e construir uma visão abrangente sobre o estágio de maturidade da integridade na UNEMAT. Assim, o capítulo oferece uma leitura crítica e fundamentada do processo de

implementação do programa, evidenciando avanços, limitações e perspectivas para o seu aperfeiçoamento como instrumento de governança e promoção da cultura ética na universidade.

5.1 O Programa de Integridade do Estado de Mato Grosso e o Plano de Integridade da UNEMAT

O Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso, denominado Integridade MT, foi instituído pela Lei nº 10.691, de 5 de março de 2018, com o propósito de orientar e capacitar os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, autárquica e fundacional, na implementação de mecanismos de integridade institucional (Mato Grosso, 2018).

Trata-se de uma política pública voltada à promoção da ética, da transparência e da responsabilização administrativa, fomentada inicialmente pelo Gabinete de Transparência e Combate à Corrupção, sendo, posteriormente, transferida à CGE/MT por meio da Lei nº 11.187, de 4 de setembro de 2020, a qual lhe atribuiu as competências de avaliação e suporte técnico ao programa (Mato Grosso, 2020).

Em consonância com os marcos legais, o Decreto Estadual nº 376, de 26 de julho de 2023, regulamentou a implementação do Integridade MT, estabelecendo diretrizes, prazos e responsabilidades para os órgãos do Poder Executivo. Dentre os seus objetivos centrais, destacam-se: o fortalecimento da cultura de integridade pública; a mitigação de fraudes e atos de corrupção; o fomento à ética e à moralidade administrativa; e o estímulo à melhoria da gestão e do relacionamento institucional com a sociedade (Mato Grosso, 2023e).

A implementação do programa pressupõe a adoção de medidas estruturadas de prevenção, detecção, responsabilização e remediação de irregularidades, ancoradas em cinco eixos fundamentais: (i) comprometimento da alta direção; (ii) análise e gestão de riscos; (iii) políticas e procedimentos internos; (iv) comunicação e treinamento; e (v) monitoramento contínuo e remediação (Mato Grosso, 2023c; 2023e). Esses pilares, inspirados nas boas práticas internacionais como as da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022), foram incorporados ao modelo estadual com foco na consolidação de uma administração pública íntegra, eficiente e confiável.

No que se refere à UNEMAT, a adesão ao **Programa de Integridade** ocorreu formalmente em abril de 2024, conforme registrado no Plano de Integridade 2024–2026 da instituição. Em atendimento ao disposto no Decreto nº 376/2023, a universidade elaborou seu plano no prazo regulamentar de 180 dias, com base em metodologia alinhada à ISO 31000:2018,

sendo acompanhada tecnicamente pela CGE/MT. A elaboração do plano considerou, ainda, as diretrizes do Sistema E-Prevenção, as orientações da Orientação Técnica 0020/2024 e o Guia Simplificado de Gestão de Riscos de Integridade publicado pela CGE/MT (Mato Grosso, 2023a; 2024).

O Plano de Integridade da UNEMAT apresenta uma robusta estrutura de governança que envolve a designação formal das instâncias de integridade e a criação do Grupo de Gestão de Riscos de Integridade (GGRI), instituído por meio das Portarias nº 2586/2024 e nº 1739/2024, respectivamente. A proposta contempla ações de tratamento e mitigação de riscos mapeados nos diversos setores da universidade, além da incorporação de medidas advindas do Sistema E-Prevenção, em consonância com os princípios da legalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

Conforme disposto no documento institucional, a implementação do programa ocorre em fases que envolvem sensibilização, diagnóstico organizacional, avaliação de riscos, elaboração e execução do plano, e monitoramento contínuo. A execução das ações previstas para o biênio 2024–2026 constitui o critério indispensável para a efetiva implementação do Programa de Integridade na UNEMAT, de modo que sua conclusão não se resume à publicação do plano, mas à materialização das ações propostas em contextos reais e avaliáveis de governança (UNEMAT, 2024b).

A adesão ao Integridade MT e a consequente elaboração do Plano de Integridade refletem o compromisso da universidade com os valores republicanos e com a promoção de uma cultura organizacional pautada pela ética, transparência e responsabilidade. Tal movimento evidencia uma inflexão na gestão pública universitária, que passa a incorporar de forma sistemática os princípios da integridade institucional como diretrizes de governança estratégica.

5.1.1 Estratégias e Etapas de Implementação

A UNEMAT aderiu formalmente ao Programa Integridade MT em abril de 2024, em consonância com os dispositivos legais que fundamentam a política estadual de integridade pública, por meio da Lei nº 10.691/2018, alterada pela Lei nº 11.187/2020, e regulamentada pelo Decreto nº 376/2023. Este arcabouço jurídico institui o Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso para todos os órgãos e entidades da administração direta e indireta, determinando que cada ente desenvolva e implemente seu próprio Plano de Integridade com base em princípios como comprometimento da alta gestão, análise de riscos,

normatização interna, comunicação organizacional e monitoramento contínuo (Mato Grosso, 2018; 2020; 2023).

A partir da adesão, a Universidade designou agentes de integridade por meio da Portaria nº 1261/2024 – Reitoria, constituindo uma comissão composta por quatro servidores efetivos (3 técnicos e 1 docente), presidida por técnico com experiência na área de controle interno. Essa comissão teve como principal incumbência a coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito institucional (UNEMAT, 2024c).

O processo de implantação se desenvolveu em etapas metodológicas progressivas, alinhadas ao modelo orientador proposto pela CGE/MT por meio da cartilha oficial Integridade MT (Mato Grosso, 2023c), e adaptadas à realidade institucional da universidade:

I. Sensibilização da Alta Gestão e Adesão Formal ao Programa

A primeira etapa consistiu na realização de uma reunião de sensibilização com a alta gestão da UNEMAT, seguida de evento institucional para adesão ao Programa de Integridade. Neste momento, foram comunicadas publicamente as diretrizes do programa, sua relevância estratégica e os compromissos institucionais com a ética, a transparência e a integridade.

II. Planejamento e Constituição da Instância Interna de Integridade

Com a formalização da adesão, a comissão designada iniciou o planejamento das ações e elaborou os atos administrativos necessários, como a minuta da Portaria do Grupo de Gestão de Riscos de Integridade (GGRI) e da Resolução da Política de Gestão de Riscos de Integridade, culminando na aprovação da Resolução nº 017/2024-CONSUNI, que institucionaliza a Política de Integridade na Universidade (UNEMAT, 2024d).

III. Diagnóstico Organizacional e Mapeamento de *Stakeholders*

A comissão realizou levantamento e análise de informações internas, construindo um diagnóstico organizacional da universidade. Essa etapa contou com a elaboração de um mapa de *stakeholders* com foco na identificação de atores internos e externos à integridade institucional, validado pela Reitoria e pela Diretoria de Planejamento (DIPLAN).

IV. Capacitação Técnica e *Benchmarking* Interinstitucional

Para embasar tecnicamente a equipe envolvida, foram realizadas capacitações em gestão de riscos e integridade, além de visitas técnicas às Universidades Federais do Pará (UFPA) e Rural da Amazônia (UFRA), e reuniões com outras instituições que já haviam implantado seus planos. Essa fase foi essencial para incorporação de boas práticas e para compreender os desafios enfrentados em outras universidades públicas (UNEMAT, 2024c).

V. Análise e Gestão de Riscos de Integridade

Com base nas orientações da CGE/MT e da ISO 31000:2018, a comissão promoveu reuniões setoriais com todas as pró-reitorias da universidade para o mapeamento participativo de riscos de integridade. Foram identificados riscos classificados como operacionais, estratégicos, de conformidade e fiscais, elaborando-se minutas de planos de ação para mitigação, com base na participação ativa dos chamados “proprietários dos riscos”.

VI. Elaboração e Validação do Plano de Integridade

Após a consolidação das informações e validação com a Reitoria, foi elaborado o Plano de Integridade da UNEMAT 2024–2026, incluindo: diagnóstico organizacional, apetite institucional ao risco, ações preventivas e corretivas, cronograma de execução, responsáveis, indicadores de monitoramento, canais de comunicação e ações de promoção da cultura de integridade. O plano foi aprovado em reunião com a Reitoria, submetido à CGE/MT e publicado oficialmente no portal institucional (UNEMAT, 2024b).

VII. Ações de Comunicação, Engajamento e Estruturação Institucional

Foram criados canais oficiais de comunicação institucional (*e-mail*, *site* do Programa de Integridade, materiais gráficos), articuladas ações educativas (palestras, eventos e encontros institucionais), e planejadas visitas aos campi para disseminação do plano e fortalecimento da cultura de integridade. Essas ações têm como objetivo promover a internalização dos princípios éticos e a corresponsabilização de todos os setores administrativos e acadêmicos.

VIII. Monitoramento Contínuo e Revisão Periódica

A comissão recomendou a institucionalização da governança do programa por meio do fortalecimento de unidades permanentes, como a Diretoria Administrativa Setorial de Controle Interno (UNISECI) ou a criação de uma diretoria de integridade e *compliance*. Também foi estabelecido que a efetiva implementação do programa se dará até 2026, com revisões anuais do plano e avaliação periódica da maturidade institucional quanto à integridade.

Apesar dos avanços obtidos, o relatório da comissão evidencia dificuldades estruturais, como a morosidade de algumas pró-reitorias no fornecimento das informações para o mapeamento, resistência de determinados setores à identificação de riscos, ausência de fluxos normatizados e baixo nível de maturidade na gestão de riscos. Tais desafios reforçam a necessidade de ações permanentes de sensibilização e fortalecimento institucional (UNEMAT, 2024c).

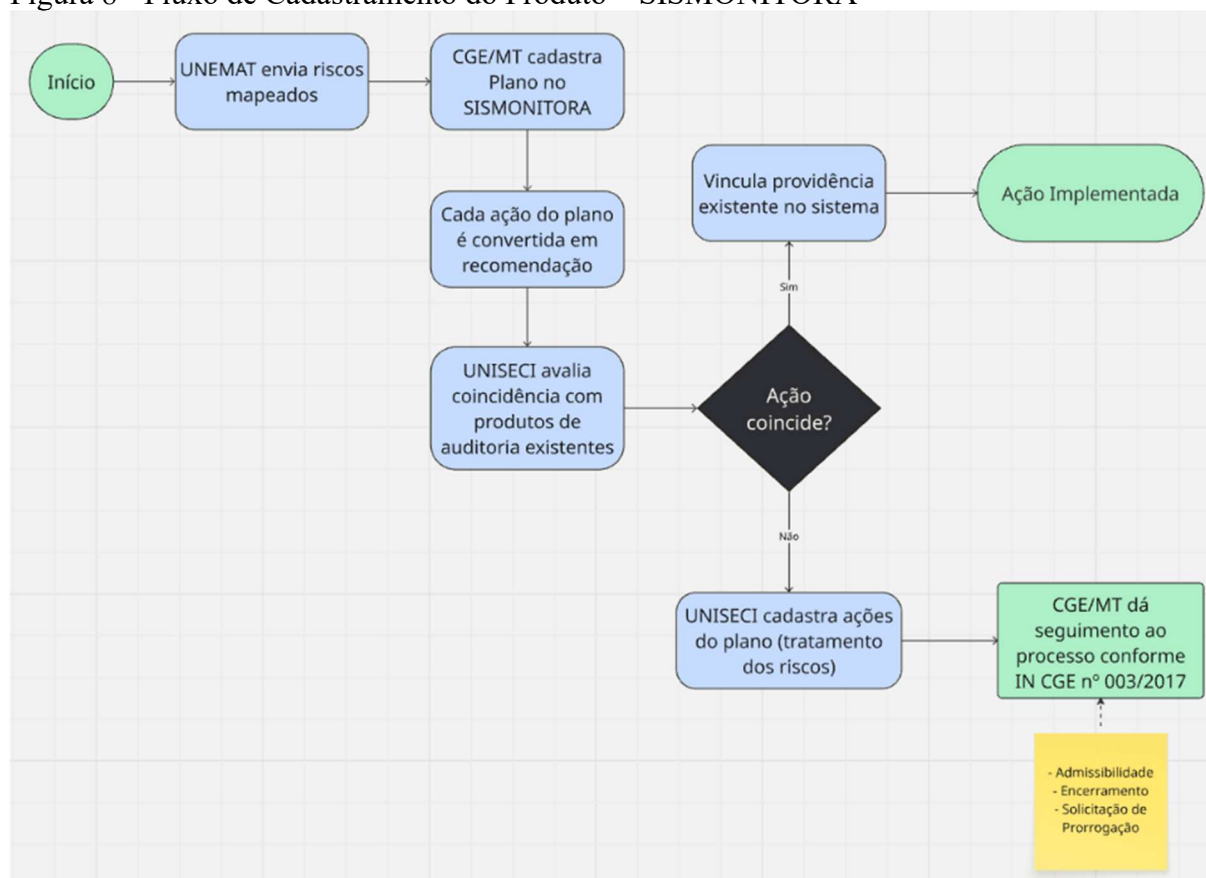
Assim, observa-se que a estratégia adotada pela UNEMAT para implementação do Programa de Integridade configura-se como um processo estruturado, participativo e

incremental, ancorado nos pilares da governança pública e nos princípios da boa administração, visando mais que o cumprimento legal, mas a consolidação de uma cultura organizacional voltada à ética, à transparência e à responsabilização.

5.1.2 Mecanismos de Monitoramento e Avaliação

O Plano de Integridade da UNEMAT estabeleceu diversas ações preventivas e corretivas a serem implementadas no período de 2024 a 2026. As ações resultantes das iniciativas vinculadas ao “e-Prevenção”, do tratamento dos riscos previamente identificados e validados pela autoridade máxima da instituição, serão monitoradas por meio do Sistema Informatizado de Monitoramento (SISMONITORA), disponibilizado pela CGE/MT, conforme previsto na Orientação Técnica 0020/2024 (Mato Grosso, 2024a). O referido documento ainda prevê que essa atividade está sob a responsabilidade da CGE/MT, em conjunto com as Unidades Setoriais de Controle Interno (UNISECI), conforme fluxo apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Fluxo de Cadastramento do Produto – SISMONITORA



Fonte: Elaborado pela autora, 2025⁶.

⁶ Elaborado com auxílio da ferramenta Miro App (<https://miro.com/app>)

Assim, a orientação ainda destaca que o “processo de monitoramento consiste no exercício de verificar periodicamente junto aos responsáveis o andamento das ações (providência) a fim de alcançar o êxito da conclusão da respectiva recomendação”, (Mato Grosso, 2024a), sendo realizado dentro do SISMONITORA seguindo os prazos previamente estabelecidos.

Com relação ao processo de avaliação do Plano de Integridade, considerando que o Plano foi construído para ser implementado entre os de 2024 a 2026, não foi identificado nenhum documento oficial ou orientação da Controladoria que abordasse como se dará. Desta forma fica identificada uma lacuna, pois o processo avaliativo não foi contemplado nos orientativos da CGE/MT, assim como a UNEMAT também não elaborou procedimento próprio.

5.2 Diagnóstico Sobre as Práticas de Transparência e Ética na UNEMAT

A análise da conjuntura institucional da UNEMAT em relação às práticas de transparência e ética na gestão administrativa revela um movimento crescente em direção ao fortalecimento de mecanismos formais de governança, integridade e acesso à informação. Com base na análise documental sistematizada (Apêndice G), foram identificadas diversas iniciativas normativas, estruturais e operacionais que contribuem para consolidar uma cultura organizacional orientada por valores éticos e princípios de *accountability*.

Embora a Universidade tenha demonstrado avanços no campo da integridade, em especial no que tange à formalização de normativos internos e à constituição de instâncias voltadas à governança e ao controle, ainda existem lacunas significativas a serem preenchidas. Um exemplo é a inexistência de um Código de Ética e Conduta institucional próprio, o que representa uma fragilidade normativa e simbólica para a consolidação de uma cultura ética. Essa ausência pode dificultar a padronização de condutas e comprometer a efetividade de mecanismos educativos e punitivos no âmbito da integridade pública.

Por outro lado, a universidade dispõe de uma Comissão de Ética formalmente instituída, conforme Portaria nº 1178/2025 – REITORIA, embora sua atuação ainda careça de maior divulgação institucional e articulação com outras instâncias estratégicas. A USC, por sua vez, encontra-se em operação, sendo responsável pela apuração de irregularidades e pela condução de processos disciplinares, o que a torna um dos pilares da estrutura de integridade da instituição.

No tocante às práticas éticas, a universidade utiliza o Código de Ética funcional previsto na legislação estadual (Lei Complementar nº 112/2002), complementado pela estrutura

normativa da Comissão de Ética interna. Também se observa a existência de regimentos voltados à conduta dos servidores (Lei Complementar nº 207/2004) e dos discentes (Resolução nº 037/2024 – CONEPE), bem como da Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, Sexual e Discriminação (Resolução nº 055/2023 – CONSUNI), todos alinhados a uma lógica de conformidade e promoção de um ambiente institucional saudável.

No campo da integridade, destaca-se a adesão da universidade ao Programa Integridade MT, instituído pelo Decreto Estadual nº 376/2023, regulamentado pela CGE/MT. A partir dessa adesão, a UNEMAT estabeleceu um conjunto de instrumentos normativos para a estruturação do seu Programa de Integridade, entre os quais se incluem: o Plano de Integridade institucional, aprovado e divulgado em 2024; a designação formal de agentes de integridade (Portaria nº 1261/2024 – REITORIA); a instituição do Grupo de Gestão de Riscos de Integridade (Portaria nº 1739/2024 – REITORIA); a criação das Instâncias Internas de Integridade (Portaria nº 2586/2024 – REITORIA). Tais medidas evidenciam um comprometimento formal da alta administração com os princípios de integridade, conforme também preconizado na Recomendação da OCDE (2022) e nos referenciais da CGU (Portaria Nº 1089/2018).

Além disso, foram identificadas ações concretas relacionadas ao mapeamento de riscos de integridade, conforme registrado em atas de reuniões realizadas ao longo de 2024, demonstrando o engajamento da comunidade universitária com a metodologia de gestão de riscos prevista na Resolução CONSUNI nº 017/2024-UNEMAT. Esses encontros envolveram agentes de integridade e setores estratégicos da administração universitária, com o objetivo de identificar, avaliar e propor medidas de mitigação para riscos éticos e de conformidade.

Contudo, ao analisar os instrumentos de transparência ativa, especialmente o Portal da Transparência da UNEMAT, observou-se significativa defasagem de informações, contrariando os parâmetros estabelecidos no Guia de Avaliação de Ouvidoria e Transparência da CGE/MT (2024) e nos dispositivos da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

A ausência de atualização de dados, bem como a não disponibilização de informações básicas, como contratos, relatórios de gestão, remuneração de pessoal e estrutura organizacional detalhada, compromete o exercício do controle social e fere o princípio constitucional da publicidade (art. 37, CF/1988).

Esta deficiência é agravada diante do fato de que a universidade foi avaliada em 2024, no ranking estadual de transparência, como uma das instituições mais transparente tendo conquistado o selo diamante de transparência pública em cerimônia que aconteceu no dia 02 de

abril de 2025 (UNEMAT, 2025), o que acentua a dissonância entre o reconhecimento formal e a prática efetiva de transparência.

Essa dissonância é sintomática do que a literatura alerta para o risco da "transparência opaca" (Zuccolotto e Teixeira, 2019). Ou seja, a existência de canais formais e o cumprimento de métricas de avaliação (que garantem o "Selo Diamante") não se traduzem, necessariamente, em controle social efetivo. A mera disponibilização de dados brutos, desatualizados ou de difícil interpretação, cumpre um rito burocrático, mas falha no propósito central da LAI: a publicidade como vetor de *accountability*.

Em contrapartida, iniciativas como a criação da Câmara de Ex-Gestores (2024) e a aprovação de normas sobre assédio e ética organizacional apontam avanços na institucionalização da governança participativa, com potencial de fortalecer o *ethos* organizacional voltado à transparência e à responsabilização.

Esse conjunto de evidências permite afirmar que a UNEMAT está em processo de amadurecimento institucional no que tange à promoção da integridade, com marcos já consolidados, como a criação de estruturas formais e a adesão ao programa estadual. No entanto, o avanço para uma cultura organizacional ética depende do fortalecimento de instrumentos normativos (como o código de ética), da efetividade na atuação das comissões e da ampliação das ações de comunicação e capacitação interna.

Assim, a caracterização da conjuntura institucional da UNEMAT demonstra a coexistência de avanços formais e desafios práticos no tocante à transparência e à ética, exigindo o fortalecimento da governança universitária por meio da implementação efetiva do Programa de Integridade, da modernização dos canais de transparência ativa e do estímulo à cultura ética em todos os níveis da gestão.

5.3 Análise Comparativa e *Benchmarking* de Boas Práticas em Programas de Integridade

Com o intuito de subsidiar a avaliação da implementação do Programa de Integridade na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), realizou-se um estudo de *benchmarking* com base na documentação de instituições públicas de ensino superior de reconhecida maturidade em integridade, governança e transparência por meio de uma matriz analítica (Apêndice H), a matriz foi elaborada seguindo critérios estabelecidos no Decreto de Governança Pública (Brasil, 2017a), na Política de Integridade Pública Federal (Brasil, 2023c), Referenciais da CGU (Brasil, 2015; 2023b) e Modelos da OCDE.

As instituições selecionadas foram: Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Universidade Federal do Paraná (UFPR). Os dados foram coletados a partir dos *sites* institucionais, planos de integridade, resoluções internas, portais da transparência e relatórios de avaliação da CGU e TCU.

De modo geral, constatou-se que todas as universidades analisadas estruturaram seus programas com base nos eixos orientadores definidos pela CGU: comprometimento da alta administração, instâncias de governança, análise e gestão de riscos, estratégias de monitoramento e ações educativas. A integração com os sistemas de governança e controle interno foi identificada como um fator diferencial nas instituições que atingiram os mais altos níveis de maturidade, como é o caso da UFMS e da UFV. Ambas apresentaram modelos institucionais articulados com unidades de correição, ouvidoria, comissões de ética e comitês de riscos, evidenciando uma abordagem sistêmica da integridade.

No tocante às ações de capacitação e comunicação, as boas práticas mais recorrentes envolveram: campanhas educativas, desenvolvimento de materiais didáticos próprios, inserção de conteúdos sobre ética nos treinamentos regulares e ampla divulgação de canais de denúncia e orientação. A UFRN destacou-se por seu portfólio abrangente de formações voltadas à prevenção do assédio e à promoção de um ambiente acadêmico saudável, incluindo a criação de espaços acolhedores e comissões de humanização.

Com relação à avaliação da governança, a maioria das universidades obteve classificações de excelência no iESGo e no iGG (acima de 95%), com destaque para a UFV, UFRN e UFLA, que atingiram, respectivamente, 99%, 98% e 96% de conformidade. Tais índices refletem não apenas a aderência aos requisitos técnicos de governança, mas também o comprometimento institucional com uma cultura de integridade. Em paralelo, a avaliação da transparência demonstrou que algumas universidades, como UFMS e UFLA, figuraram entre as primeiras colocadas no *ranking* nacional de Transparência Ativa da CGU, assegurando o pleno cumprimento da Lei de Acesso à Informação.

Ainda que todas apresentem modelos robustos, também foram observados desafios que variam conforme o grau de maturidade e recursos disponíveis. A UFPA, por exemplo, indicou limitação na força de trabalho técnica dedicada ao tema, enquanto a UFPR apontou a rotatividade de equipe como fator crítico para a continuidade das ações. Já a UFRN evidenciou a necessidade de atualizar e aprimorar continuamente seu plano de integridade para incorporar novas diretrizes de enfrentamento a violações éticas e institucionais.

Quadro 3 – Matriz de Boas Práticas Identificadas

Universidade	Boas Práticas Identificadas
UnB Universidade de Brasília	- Estrutura clara e aderente à CGU federal, controle de conflitos de interesse, relatório anual de acompanhamento do plano de integridade; Política de governança integrada com gestão de riscos e controle interno; Disponibilização de orientações na página da comissão de ética sobre temas atinentes à ética; Disponibilização das atas das reuniões do Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade; Utiliza painéis interativos no Portal da Transparência.
UFMS Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	- Realização de capacitações e campanhas de conscientização; Uso de atas para registro de reuniões; elaboração de diretrizes internas para atividades correcionais; estabelecimento de competências exclusivas da unidade setorial de correição; monitoramento contínuo de desempenho correcional; uso do sistema ePAD para agilizar processos; capacitação em Índice de Desempenho e Execução da Atividade Correcional; criação de grupos de discussão para boas práticas; padronização de procedimentos correcionais; divulgação de normas internas via <i>e-mail</i> e portal; registro de evidências em relatórios anuais; sensibilização da Administração Central para o Modelo de Maturidade Correcional; pesquisa de normativos em órgãos semelhantes; avaliação periódica de resultados, processo correcional e comunicação institucional; Código de ética próprio;
UFRN Universidade Federal do Rio Grande do Norte	- Código de conduta dos agentes públicos e estudantes; Política de integridade em pesquisa; Implementação do Núcleo de Apoio às Pessoas em Situações de Violência (NAPSV); Instalação do Espaço Acolher; Instituição da Comissão de Humanização das Relações de Trabalho (CHRT); e Instituição da Comissão de Humanização das Relações Discentes (CHRD).
UFPA Universidade Federal do Pará	- Plano de capacitação e formação em integridade; Autoavaliação de Integridade com 100% indicadores cumpridos; Monitoramento com emissão de relatório parcial (anual); Divulgação de Boletins Informativos do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo federal, que reúnem informações sobre assuntos de interesse, especialmente, dos integrantes da Rede de Ética do Poder Executivo Federal. Código de Conduta Ética do Agente Público da Universidade Federal do Pará (UFPA).
UFV Fundação Universidade Federal de Viçosa	- Comissão de ética divulga calendário de reuniões e plano de trabalho anual no <i>site</i> ; Código de ética próprio (RESOLUÇÃO CONSU Nº 4, DE 1º DE ABRIL DE 2024); Código de Conduta da Alta Administração; Avaliação anual do Plano de Integridade; Políticas contra assédio; engajamento institucional; O PDI tem os riscos geridos em plataforma informatizada

Universidade	Boas Práticas Identificadas
	(Plataforma ForRisco https://ufv.plataformafor.mec.gov.br/) a gestão de riscos está sustentada em quatro Planos de Gestão de Riscos: Integridade, Objetivos Estratégicos do PDI 2024-2029, Processos e Tecnologia da Informação (PDTI 2024-2029); A centralização da gestão de integridade na DGI; A existência de um colegiado próprio e representativo para abordagem estratégica da integridade, o CGRC; A estrutura da gestão de integridade com instâncias atuantes e articuladas entre si, contando com Comissão de Ética dos Servidores, Unidade Seccional de Correição, Auditoria, Ouvidoria, Diretoria de Governança Institucional, Diretoria de Comunicação Institucional, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação e Comissão Permanente de Direitos Humanos e Combate às Opressões; Existência de normativos sobre a temática: Código de Ética dos Servidores, Código de Conduta da Plano de Dados Abertos; Adesão ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC); Utiliza painéis interativos no Portal da Transparência.
UFLA - Universidade Federal de Lavras Universidade Federal de Lavras	Criação de uma Unidade de Gestão da Integridade; Plataforma aberta de autoavaliação da Integridade Pública; Modelo de autoavaliação disponibilizada em Painel Inteligente; Revisão anual do Plano de forma participativa; Envolvimento direto de servidores e sociedade; Disponibilização de relatório anual da autoridade de monitoramento da LAI; Plano de Dados abertos. Portal da Transparência e Portal Institucional de fácil navegação com acesso rápido em no máximo 2 cliques.
UFPR - Universidade Federal do Paraná	Publicação sistemática; Boas práticas em correição; Disponibilização de indicadores da instituição em painéis inteligentes (Portal da Transparência); Portal da transparência dinâmico; Utilização de sistema informatizado para gestão de riscos (Ágatha - https://riscos.ufpr.br).

Fonte: Elaborado pela autora, (2025).

Verificou-se no *benchmarking* realizado que existem várias práticas de outras instituições (resumo no Quadro 3), e aspectos estratégicos que devem ser considerados pela UNEMAT na consolidação do seu programa de integridade, tendo em vista que podem ser replicáveis. A centralização da governança da integridade em instâncias formais, o alinhamento com os planos institucionais, a articulação com políticas de prevenção ao assédio, planos de capacitação, o uso de tecnologias para gestão de riscos e transparência são elementos-chave que podem ser adaptados ao seu contexto, respeitando sua estrutura, cultura organizacional e recursos disponíveis.

5.4 Percepção dos servidores sobre os conceitos de ética, transparência e integridade no contexto universitário

O objetivo desta seção é analisar as percepções dos diferentes grupos estratégicos sobre a cultura de integridade, ética e transparência na UNEMAT. Para subsidiar a análise, foi enviado um questionário eletrônico semiestruturado para 54 servidores convidados. Obteve-se um total de 42 respostas, correspondendo a uma taxa de participação de 77,8% do público-alvo previamente definido.

As respostas foram distribuídas entre 25 integrantes do G1 (Alta Gestão), 9 do G2 (Instâncias de Integridade) e 8 do G3 (Grupo de Gestão de Riscos). Considerando que o universo da pesquisa é composto por um grupo reduzido e específico de servidores, optou-se pela inclusão de todos os sujeitos elegíveis no estudo. Assim, devido à elevada representatividade alcançada e ao caráter censitário da coleta, não se fez necessária a aplicação de técnicas de amostragem, conforme recomenda-se em pesquisas cuja população é acessível de forma integral (Creswell; Clark, 2018; Gil, 2019).

A instrumentalidade foi organizada em 7 eixos (blocos de perguntas), conforme Quadro 4, abaixo.

Quadro 4 – Eixos do Instrumento de Pesquisa

Eixos	Perguntas
Perfil do Respondente	1 a 3
Percepções sobre a Transparência, Condutas Éticas, Valores Institucionais e Cultura Organizacional	4 a 12
Percepção sobre Gestão de Riscos de Integridade	13 a 18.1
Conhecimento sobre Mecanismos de Denúncia Canais de denúncia	19 a 25
Opinião sobre o Programa de Integridade da UNEMAT	26 a 32
Impacto do Programa de Integridade na Prática e Sugestões	33 a 41

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Responderam integralmente o instrumento de coleta de dados 41 servidores, enquanto apenas um optou pela alternativa “não quero responder”. Observou-se ainda que, já no primeiro dia de aplicação foram recebidas 75% das respostas do G3, o que demonstrou forte engajamento e interesse desse grupo na investigação proposta, alcançando 100% de participação em 15 dias.

Os demais grupos apresentaram menor celeridade, com 47% do G1 e 58% do G2 respondendo no mesmo período. Ao finalizar a coleta o G1 atingiu uma taxa de retorno de 74%, o G2 75% e o G3 100%, o que demonstra maior engajamento inicial e pelo cumprimento do prazo pelo grupo responsável pela gestão de riscos.

5.4.1 Perfil do Respondente

Com a finalidade de caracterizar o perfil do público-alvo da pesquisa, foram coletadas informações relativas à unidade de lotação, cargo, função gratificada (cargo de gestão) e experiência prévia com programas de integridade ou *compliance*, as quais subsidiaram o diagnóstico inicial.

Os dados revelam que a maioria dos respondentes são servidores lotados na sede administrativa (58,5%), enquanto 41,5% atuam nos câmpus universitários, não havendo representação de Polo/Núcleo Pedagógico. Indicando uma concentração de participação nos setores mais diretamente vinculados às instâncias decisórias da universidade.

Com relação ao cargo (cargo de ingresso na universidade), 70,7% são servidores técnico-administrativos e 29,3% pertencem ao corpo docente, mostrando uma predominância de técnicos nos processos de gestão administrativa. Observa-se que 78% dos participantes ocupam cargo de gestão ou função gratificada, o que reforça a adequação da amostra ao propósito da pesquisa, pois inclui atores com responsabilidade direta sobre a condução de políticas institucionais.

No tocante à experiência com programas de integridade ou *compliance*, os resultados variam entre os grupos do G1, 41,7% declararam não ter nenhuma experiência prévia, enquanto 58,3% relataram algum nível de familiaridade, seja por participação prévia (4,2%), conhecimento teórico (29,2%) ou envolvimento direto (25%). Enquanto no G2, somente 11,1% afirmaram não ter nenhuma experiência, ao passo que 88,9% apresentam vivência ou conhecimento consolidado, sendo 55,6% diretamente envolvidos em programas de integridade e os demais ou já participaram de algum programa (22,2%) ou tem conhecimento teórico (11,1%). Já os participantes do G3, o perfil mostra-se equilibrado, 50% afirmaram que tem conhecimento teórico e 50% relataram estar diretamente envolvidos em ações de integridade na UNEMAT.

A Tabela 1 sintetiza os dados levantados, possibilitando uma visão comparativa entre os grupos analisados.

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

1 - Qual é sua Unidade de Lotação?

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Campus Universitário	17	70,8%	0	0,0%	0	0,0%	17	41,5%
Sede Administrativa	7	29,2%	9	100,0%	8	100,0%	24	58,5%
Polo/Núcleo Pedagógico	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

2 - Qual é o seu cargo atual na UNEMAT?

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Servidor Docente	11	45,8%	1	11,1%	0	0,0%	12	29,3%
Servidor Técnico Administrativo	13	54,2%	8	88,9%	8	100,0%	29	70,7%
Outro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

2.1 - Possui cargo de gestão ou função gratificada?

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Sim	19	79,2%	7	77,8%	6	75,0%	32	78,0%
Não	5	20,8%	2	22,2%	2	25,0%	9	22,0%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

3 - Qual é a sua experiência com programas de integridade ou *compliance*?

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Já participei de algum programa de integridade/ <i>compliance</i> em outra instituição.	1	4,2%	2	22,2%	0	0,0%	3	7,3%
Tenho conhecimento teórico (capacitações) sobre programas de integridade/ <i>compliance</i>	7	29,2%	1	11,1%	4	50,0%	12	29,3%
Estou diretamente envolvido em programas de integridade na UNEMAT.	6	25,0%	5	55,6%	4	50,0%	15	36,6%
Nenhuma	10	41,7%	1	11,1%	0	0,0%	11	26,8%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esse conjunto de dados evidencia um cenário heterogêneo: ao mesmo tempo que há gestores ainda em processo de sensibilização para o tema, também se observa um contingente expressivo de servidores com experiência prática consolidada. Tal diversidade representa um desafio, pela necessidade de nivelamento conceitual e formativo, mas também uma oportunidade, pois os grupos mais experientes podem atuar como multiplicadores na consolidação da cultura de integridade dentro da universidade.

O perfil dos respondentes revela uma amostra qualificada, composta majoritariamente por servidores em cargos de gestão e com experiência diversificada em temas de integridade. A presença de grupos com distintos níveis de familiaridade – desde aqueles sem contato prévio até os diretamente envolvidos em programas – fornece um panorama representativo das diferentes perspectivas institucionais sobre ética, transparência e governança. Com esse diagnóstico inicial do perfil, torna-se possível avançar para a investigação das percepções dos participantes acerca da cultura da integridade na UNEMAT.

5.4.2 Percepções sobre a Transparência, Condutas Éticas, Valores Institucionais e Cultura Organizacional

Com o intuito de verificar como os respondentes percebem a transparência, as condutas éticas, os valores institucionais e a cultura organizacional da UNEMAT, o questionário compilou um bloco de perguntas englobando essas temáticas. Foi averiguado aspectos como: conhecimento e uso do Portal da Transparência; avaliação da clareza das normas de conduta; confiança na instituição; estímulos organizacionais a comportamento éticos; e valores institucionais considerados mais relevantes.

5.4.2.1 Pergunta 4 - Você conhece ou já utilizou o Portal da Transparência ou outro canal institucional da UNEMAT para acessar informações públicas?

Os dados mostram que 100% dos respondentes do G2 conhecem ou já utilizaram o Portal da Transparência ou outro canal institucional da UNEMAT para acessar informações públicas, enquanto 87,5% tanto no G1 quanto no G3 afirmaram já ter utilizado e 12,5% de ambos os grupos declararam apenas conhecer, mas nunca utilizaram. Portanto, pode-se afirmar que todos os participantes da pesquisa têm algum grau de conhecimento do portal, ainda que a frequência de uso varie desde o conhecimento e não utilização até o conhecimento e uso mais constante.

Tabela 2 – Você conhece ou já utilizou o Portal da Transparência ou outro canal institucional da UNEMAT para acessar informações públicas?

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%
Sim, já utilizei	21	87,5%	9	100,0%	7	87,5%	37	90,2%
Conheço, mas nunca utilizei	3	12,5%	0	0,0%	1	12,5%	4	9,8%
Não conheço	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

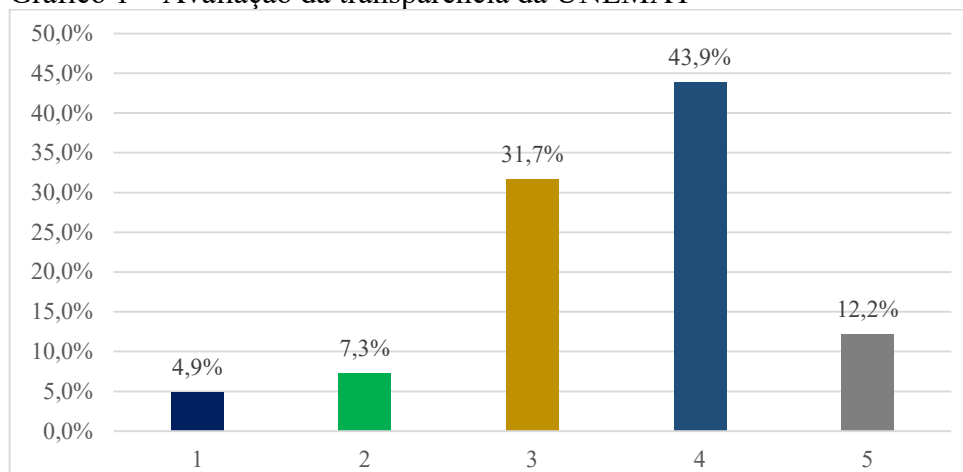
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Conforme detalhado na Tabela 2, observa-se que 90,2% dos participantes já acessaram informações públicas pelo Portal da Transparência ou outro canal institucional. Esse resultado reforça a importância da atualização constante desses mecanismos de comunicação com o cidadão, sobretudo diante do achado da seção 5.2, que evidenciou significativa defasagem de informações no que tange a transparência ativa da universidade.

5.4.2.2 Pergunta 4.1 - Como você avalia a transparência da UNEMAT na divulgação de informações institucionais (como orçamento, licitações, contratos, decisões administrativas, entre outros)?

Os dados evidenciam que a percepção geral sobre a transparência institucional da UNEMAT concentra-se nos níveis intermediários e positivos da escala. Considerando o total de respondentes, 43,9% atribuíram nota 4 e 31,7% nota 3, enquanto apenas 12,2% avaliaram a instituição como muito transparente (nota 5). Em contrapartida, avaliações negativas foram minoritárias, 4,9% apontaram “nada transparente” (nota 1) e 7,3% atribuíram nota 2. O Gráfico 1 possibilita a visualização das notas atribuídas pelos respondentes.

Gráfico 1 – Avaliação da transparência da UNEMAT



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Entre os grupos, notam-se algumas diferenças, no G1, predominaram-se as avaliações intermediárias: 37,5% atribuíram nota 3 e outros 37,5% nota 4, com 16,7% considerando a transparência muito elevada (nota 5). Já no G2, a avaliação foi mais crítica: 55,6% atribuíram nota 4, mas não houve registro de nota 5, enquanto 22,2% avaliaram com nota 3 e 22,2% indicaram níveis baixos (notas 1 e 2). No G3, as percepções foram moderadamente positivas: 50% optaram pela nota 4 e 25% pela nota 3, embora apenas 12,5% tenham considerado a instituição “muito transparente” (nota 5), como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação da Transparência Institucional da UNEMAT

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%
1 (Nada Transparente)	1	4,2%	1	11,1%	0	0,0%	2	4,9%
2	1	4,2%	1	11,1%	1	12,5%	3	7,3%
3	9	37,5%	2	22,2%	2	25,0%	13	31,7%
4	9	37,5%	5	55,6%	4	50,0%	18	43,9%
5 (Muito Transparente)	4	16,7%	0	0,0%	1	12,5%	5	12,2%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esses resultados sugerem que, embora a UNEMAT seja percebida majoritariamente como transparente, há um predomínio de avaliações intermediárias, sinalizando que ainda existem desafios a serem enfrentados e que a percepção de excelência ainda é limitada, dado ao baixo percentual de notas máximas. Algumas nuances puderam ser observadas, o G3 se revelou mais otimista, o G1 apresentou avaliações mais intermediárias e o G2, mesmo sem considerar a transparência plena, reconhece avanços ao concentrar sua avaliação na nota 4.

A análise documental realizada nos instrumentos de transparência ativa da UNEMAT (seção 5.2), em especial o Portal da Transparência, exibiu algumas fragilidades encontradas, em desacordo com a LAI – ausência de atualização periódica e a não disponibilização de informações de contratos, por exemplo – comprometendo o exercício do controle social. O que pode justificar o baixo percentual de avaliações com nota 5.

Quando comparada às boas práticas identificadas na análise de *benchmarking* (seção 5.3), verificou-se que a Universidade Federal do Paraná (UFPR), por exemplo, adota painéis inteligentes de transparência, permitindo uma visualização dinâmica de informações

orçamentárias, contratuais, pessoal, entre outras, organizadas em formatos gráficos acessíveis e intuitivos. Esses painéis facilitam o controle social e ainda fortalecem a prestação de contas ativa, ampliando a confiança dos cidadãos nas instituições públicas.

Assim, uma possível solução à fragilidade observada na UNEMAT pode ser a adoção de ferramenta semelhante, integrando o Portal da Transparência a um painel interativo de dados que apresente, de forma atualizada e amigável, as informações essenciais exigidas pela legislação.

5.4.2.3 Pergunta 5 - Na sua opinião, a gestão da UNEMAT toma decisões administrativas de forma transparente e justificada perante seus stakeholders?

Os resultados mostram que a percepção sobre a transparência da gestão na tomada de decisões administrativas é moderada, com maior concentração em níveis intermediários da escala *Likert*. No total, 31,7% dos respondentes atribuíram nota 4, seguidos por 26,8% na nota 3 e 24,4% na nota 2. Apenas 17,1% avaliaram que a universidade “sempre” adota decisões transparentes (nota 5), e nenhum servidor assinalou a alternativa mais negativa (nota 1 – nunca). Como pode ser visualizado na Tabela 4.

Tabela 4 – Avaliação da Transparência da Gestão da UNEMAT nas Decisões Administrativas

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%
1 – Nunca	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2	4	16,7%	4	44,4%	2	25,0%	10	24,4%
3	8	33,3%	2	22,2%	1	12,5%	11	26,8%
4	7	29,2%	2	22,2%	4	50,0%	13	31,7%
5 – Sempre	5	20,8%	1	11,1%	1	12,5%	7	17,1%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Entre os grupos estratégicos, nos dados apresentados na Tabela 4 observam-se diferenças expressivas. O G1 (Alta Gestão) apresentou distribuição equilibrada: 50% dos gestores atribuíram notas 4 ou 5, indicando percepção relativamente favorável, mas 33,3% optaram pela nota 3 e 16,7% pela nota 2, sinalizando que parte da alta gestão reconhece limitações na transparência das justificativas administrativas.

O G2 (Instâncias de Integridade) foi o grupo mais crítico: 44,4% avaliaram com nota 2 e apenas 11,1% atribuíram nota máxima, o que sugere percepção de fragilidades

significativas na comunicação decisória. Já o G3 (Gestão de Riscos) destacou-se como o grupo mais otimista, com 62,5% dos respondentes concentrados nas notas 4 e 5, embora ainda haja 25% em nota 2, revelando que, mesmo entre os mais favoráveis, persistem reservas quanto à plena transparência.

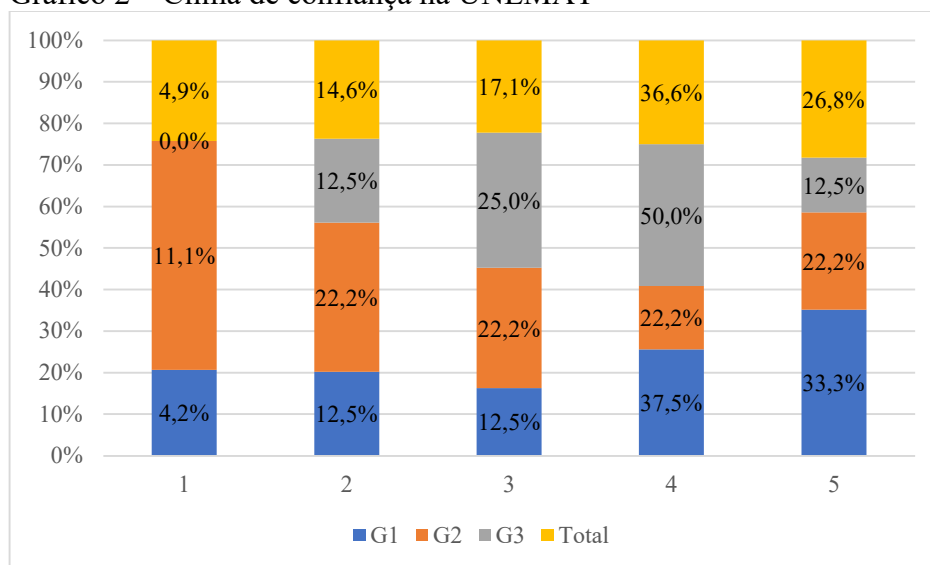
O diagnóstico institucional evidenciou algumas lacunas: inexistência de código de ética próprio, não atualização regular do Portal da Transparência, inexistência de plano contínuo de capacitação em ética e integridade e limitações na atuação da Comissão de Ética, que não divulga atas, agendas ou materiais educativos. Essa realidade contrasta com o reconhecimento externo recebido em abril de 2025, quando a UNEMAT foi agraciada com o Selo Diamante de Transparência Pública pela CGE/MT, revelando uma dissonância entre a avaliação formal e a prática cotidiana de transparência.

Evidencia-se que a gestão da UNEMAT é percebida como parcialmente transparente, com avanços reconhecidos, mas ainda marcada por hiatos que limitam a confiança plena dos servidores. Assim, a triangulação entre os dados do questionário e a análise documental permite afirmar que as avaliações medianas atribuídas pelos servidores refletem não apenas percepções individuais, mas também problemas estruturais de comunicação, registro e divulgação das decisões administrativas. Essa constatação reforça a necessidade de institucionalizar mecanismos consistentes de publicidade, clareza e justificativa das deliberações, assegurando maior alinhamento entre discurso e prática de transparência.

5.4.2.4 Pergunta 6 - Acredita que há um clima de confiança na UNEMAT? e Pergunta 6.1 - Quais fatores contribuem para a confiança ou desconfiança na UNEMAT?

A percepção dos servidores com relação ao clima de confiança da UNEMAT é majoritariamente positiva, ainda que marcada por heterogeneidade entre os grupos. No total, 63,4% dos respondentes atribuíram notas 4 ou 5 na escala *Likert*, indicando confiança considerável na instituição enquanto apenas 4,9% apontam ausência de confiança (nota 1) e 14,6% atribuíram nota 2. Outros 17,1% permaneceram em posição intermediária (nota 3), revelando cautela na avaliação, como pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Clima de confiança na UNEMAT



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Na análise por grupos são identificadas algumas particularidades, G1 apresenta uma percepção mais favorável, com 70,8% concentrados entre as notas 4 e 5, reforçando a visão de que os gestores reconhecem um ambiente institucional predominantemente confiável.

O G2 mostra maior dispersão, com 44,4% avaliando entre notas 4 e 5, mas também 44,4% nas notas 2 e 3, além de 11,1% em nota 1. Essa distribuição sugere que, devido à proximidade com situações de conflitos éticos e denúncias, os integrantes desse grupo percebem de forma mais crítica o clima institucional.

O G3 avalia positivamente, metade (50%) atribuiu nota 4, mas apenas 12,5% nota máxima (5), enquanto 37,5% ficaram entre as 2 e 3. Isso revela uma percepção equilibrada, reconhecendo confiança, mas com reservas.

Os resultados das respostas abertas (Pergunta 6.1) ajudam a compreender esses detalhes. Os fatores que fortalecem a confiança estão associados à adoção de critérios técnicos nas decisões, à existência de processos colegiados, à defesa da autonomia universitária e ao reconhecimento da responsabilidade social e científica da UNEMAT. A conquista do Selo Diamante de Transparência em 2025 também foi citada como elemento de legitimidade institucional.

Por outro lado, os fatores que alimentam a desconfiança concentram-se na falta de clareza e atualização das informações institucionais, na exclusão de determinados servidores dos processos decisórios, em práticas percebidas como pouco equitativas em licitações e repasses orçamentários, além da percepção de que a comunicação institucional é insuficiente

para garantir plena publicidade e isonomia. No G3, surgiram críticas adicionais ligadas à falta de planejamento e à lentidão nas respostas institucionais, apontando fragilidades de gestão.

Assim, a triangulação entre os dados evidencia que a confiança institucional na UNEMAT é real e significativa, mas não plenamente consolidada. Embora prevaleçam percepções positivas, a recorrência de críticas quanto à transparência, comunicação e equidade demonstra que o fortalecimento da confiança depende diretamente da capacidade da universidade em alinhar discurso e prática, garantindo processos mais inclusivos, claros e participativos.

5.4.2.5 Perguntas 7 a 11 - Condutas Éticas, Valores Institucionais e Cultura Organizacional

As perguntas 7, 8, 9, 9.1, 10 e 11 buscaram compreender como os servidores percebem a conduta ética individual, a influência dos valores institucionais nas decisões administrativas e o estímulo organizacional à ética e à transparência. A análise conjunta destas questões permite identificar tanto avanços na internalização de valores éticos quanto fragilidades culturais que ainda limitam a consolidação de uma cultura organizacional íntegra na UNEMAT.

No tocante à percepção sobre a conduta ética dos servidores (Pergunta 7 - Os servidores da UNEMAT agem de forma ética em suas atividades?), os resultados revelam um panorama amplamente positivo: 80,5% dos respondentes avaliaram que os servidores agem de forma ética (notas 4 e 5), e nenhum participante indicou condutas antiéticas recorrentes. O destaque foi o G1, no qual 91,7% atribuíram as notas mais altas, seguidos de G3 com 75%, e G2 com 55,5%. Essa diferença indica que, embora a ética seja percebida como valor predominante, o grupo das instâncias de integridade, por lidar diretamente com denúncias e apurações, tende a adotar uma postura mais crítica e realista sobre as práticas internas.

A unanimidade observada na Pergunta 8 (Ao tomar decisões no seu trabalho, você considera os princípios de ética e transparência?) reforça essa percepção positiva, 100% dos respondentes afirmaram considerar os princípios de ética e transparência em suas decisões de trabalho, o que evidencia um alinhamento declarativo com os valores institucionais e demonstra reconhecimento da importância da integridade como norteador das ações administrativas.

A triangulação com a análise documental (Seção 5.2) mostra que, embora a UNEMAT possua uma Comissão de Ética formalizada, o *site* institucional não apresenta registros de reuniões, relatórios ou materiais educativos, nem ações contínuas de formação

ética. Assim, percebe-se que a prática ética é sustentada mais por valores individuais dos servidores do que por um sistema institucional estruturado de promoção ética.

Na Pergunta 9, que investigou se os servidores já se sentiram pressionados por superiores ou em função de metas e prazos a adotar atitudes que pudessem comprometer a ética ou a integridade institucional, observou-se que a maioria (58,5%) declarou nunca ter vivenciado esse tipo de situação. Outros 34,1% atribuíram notas (2 e 3), indicando eventuais percepções de desconforto ou constrangimento, mas sem caracterizar pressões diretas, e apenas 7,3% relataram já ter sofrido algum tipo de pressão efetiva (notas 4 e 5), como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 – Pergunta 9 - Você já se sentiu pressionado, por superiores ou em função de metas e prazos, a adotar atitudes que possam comprometer a ética ou a integridade institucional?

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%
1 – Nunca	13	54,2%	6	66,7%	5	62,5%	24	58,5%
2	4	16,7%	0	0,0%	2	25,0%	6	14,6%
3	5	20,8%	2	22,2%	1	12,5%	8	19,5%
4	2	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,9%
5 – Frequentemente	0	0,0%	1	11,1%	0	0,0%	1	2,4%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esse resultado sugere que o ambiente da UNEMAT é predominantemente ético, com baixo índice de ocorrência de práticas que possam comprometer a integridade institucional, mesmo que ainda existam pontos de vulnerabilidade em situações específicas, sobretudo em setores com maior carga decisória, prazos administrativos rígidos ou ainda com defasagem de pessoal.

As respostas abertas da Pergunta 9.1 (Descreva brevemente uma situação em que se sentiu pressionado(a) a tomar decisões antiéticas, sem identificar pessoas.) permitiu identificar três categorias principais de situações mencionadas pelos servidores.

1. Ausência de pressão ética (predominante no G1 e G2): a maioria dos respondentes afirmou nunca ter se sentido pressionada, utilizando expressões como “*não houve*”, “*nunca tive problema*” e “*Não, eu nunca fui pressionado a tomar decisões antiéticas na minha função pública*”. Essa recorrência reforça a percepção de integridade institucional e adesão aos princípios éticos, especialmente entre os gestores e membros das instâncias de integridade.

2. Situações de desconforto pontual ou dilemas éticos menores: alguns participantes relataram casos isolados, como “*necessidade de manutenções não previstas e tempo de*

execução baixo” ou *“diária com dias de duração não condizente com a viagem”*, indicando pressões administrativas ou operacionais que expõem fragilidades na gestão de prazos e conformidade de processos.

3. Situações de resistência ética (G1 e G3): destacaram-se dois relatos em que os servidores se recusaram agir de forma contrária aos princípios éticos e legais. Um participante relatou ter sido solicitado a *“recusar um processo”* sem fundamento técnico, tendo negado o pedido; outro mencionou *“tentativa de coação para convocar um docente em processo seletivo de forma irregular”*. Ambos os casos revelam posturas firmes de integridade individual e presença de valores éticos internalizados, ainda que enfrentando pressões externas.

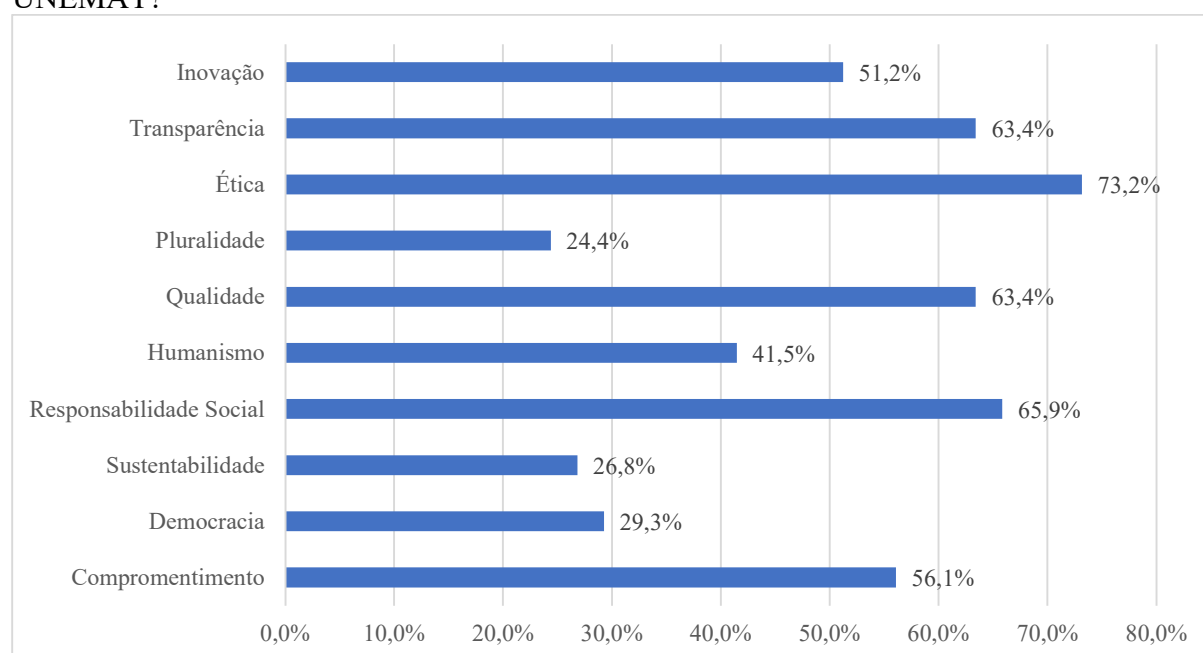
Essas narrativas reforçam os achados qualitativos, há solidez ética individual entre os servidores, mas também há lacunas institucionais na gestão de dilemas éticos. A análise documental corrobora essa lacuna ao identificar que a UNEMAT não possui política específica de mediação de dilemas éticos ou canais de escuta voltados à orientação preventiva, como observado em instituições mais maduras em governança.

Quando impelidos a opinar se a cultura da UNEMAT incentiva comportamentos éticos e transparentes (Pergunta 10), a percepção geral foi moderadamente favorável: 61% atribuíram notas 4 e 5, enquanto 39% permaneceram entre as notas 2 e 3. O G1 novamente apresentou a visão mais otimista (66,6% entre notas 4 e 5), o G2 mais moderada (55,6% entre notas 4 e 5), enquanto o G3 manteve postura mais crítica (50%). Indicando que existe um ambiente organizacional ético, mas com baixa formalização de estímulos institucionais.

A triangulação mostra que o Plano de Integridade da UNEMAT prevê ações formativas sobre ética, ainda não executadas, e que a cultura ética institucional carece de instrumentos que consolidem as boas práticas no cotidiano administrativo.

Ao apontarem os cinco valores institucionais que consideram mais importantes para a UNEMAT (Pergunta 11), o Gráfico 3 apresenta: Ética (73,2%), Responsabilidade Social (65,9%), Qualidade (63,4%) e Transparência (63,4%), seguidos de Comprometimento (56,1%) e Inovação (51,2%). Esses resultados refletem alinhamento entre percepção dos servidores e valores declarados nos documentos oficiais, como o PEP 2015–2025.

Gráfico 3 – Pergunta 11 - Quais valores institucionais você considera mais importantes para a UNEMAT?



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Ao triangular os dados verifica-se que a ética é amplamente reconhecida como valor institucional, mas a existência de instrumentos normativos sem efetiva aplicação prática — como o regimento da Comissão de Ética e o Plano de Integridade ainda em fase inicial de execução — limita a capacidade de transformação da cultura organizacional.

A Pergunta 12 avaliou se os valores institucionais são comunicados de forma clara aos servidores. Embora a maioria perceba certa clareza (66,6% atribuíram notas 3 a 5), 33,3% dos respondentes do G2 classificaram a comunicação como “pouco clara”. Isso indica inconsistência na divulgação e internalização dos valores, especialmente entre os membros das instâncias de integridade.

Essa constatação converge com a análise documental, segundo a qual não há manual institucional de ética ou programa de comunicação contínua. Assim, a percepção de clareza parcial demonstra que os valores estão formalizados, mas não suficientemente difundidos na prática cotidiana.

O *benchmarking* revela boas práticas inspiradoras: a UFPR, por exemplo, desenvolveu painéis inteligentes no Portal da Transparência, que tornam a prestação de contas mais acessível e fortalecem a cultura da transparência ativa. A UFLA, por sua vez, mantém campanhas permanentes de comunicação ética e integridade, reforçando valores institucionais de forma contínua e educativa.

Quadro 5 – Triangulação dos Resultados das Percepções sobre a Transparência, Condutas Éticas, Valores Institucionais e Cultura Organizacional

Evidências Empíricas (Questionário)	Evidências Documentais (Diagnóstico Institucional)	Interpretação Analítica	Boas Práticas de Universidades de Benchmarking
Q4.1 – Avaliação da transparência institucional: 56,1% avaliaram a UNEMAT como transparente (notas 4 e 5).	Portal da Transparência com informações desatualizadas e ausência de relatórios completos.	Existe percepção positiva sobre transparência, mas há dissonância entre reconhecimento formal e efetividade prática.	UFPR utiliza <i>painéis inteligentes</i> em seu Portal da Transparência com dados atualizados. UFLA disponibiliza relatórios de monitoramento da LAI e mantém Portal da Transparência atualizado e de fácil navegação.
Q5 – Decisões administrativas transparentes: 48,8% atribuíram notas 4 e 5, mas 24,4% indicaram baixa transparência.	Falta de publicidade de atas e justificativas de decisões no portal institucional.	Há avanços na comunicação decisória, porém sem sistematização de prestação de contas.	UnB publica atas e relatórios do Comitê de Governança, Riscos e Integridade. UFV publicam decisões colegiadas no portal institucional fortalecendo <i>accountability</i> .
Q6 – Clima de confiança institucional: 63,4% atribuíram notas 4 e 5; confiança maior no G3.	Falta de plano de comunicação voltado à integridade e baixo uso de canais de diálogo interno.	Predomina ambiente de confiança, mas sem instrumentos formais de escuta e fortalecimento da cultura participativa.	UFMS mantém fóruns de governança participativa e programas de confiança institucional, com avaliação periódica de clima ético. UFRN instituiu o <i>Espaço Acolher</i> e comissões de humanização nas relações de trabalho.
Q7-8 – Práticas éticas e consideração de princípios de ética e transparência: 100% afirmaram pautar-se pela ética.	Comissão de Ética formalizada, porém sem registros públicos ou materiais formativos.	A ética é praticada como valor individual, mas não há sistema institucional de promoção ética contínua.	UFRN tem código de conduta dos agentes públicos e estudantes. UFLA disponibiliza plataforma de autoavaliação participativa da Integridade Pública.

Evidências Empíricas (Questionário)	Evidências Documentais (Diagnóstico Institucional)	Interpretação Analítica	Boas Práticas de Universidades de <i>Benchmarking</i>
Q9–9.1 – Pressões éticas e dilemas: 58,5% nunca vivenciaram pressão; 7,3% relataram experiências críticas.	Inexistência de canal formal de escuta ética e ausência de política de mediação de dilemas éticos.	O ambiente é ético, mas falta suporte institucional para dilemas morais.	UnB criou o <i>Canal Ético</i> e possui estrutura para tratamento de conflitos de interesse.
Q10 – Incentivo à ética e transparência: 61% percebem a cultura como incentivadora; 39% neutros.	Plano de Integridade prevê ações formativas ainda não executadas.	Cultura ética reconhecida, mas sem políticas sistemáticas de incentivo e formação ética continuada.	UFV realiza campanhas educativas, divulgação de materiais e vídeos de conscientização. Gestão de riscos em plataforma informatizada. UFLA Campanhas periódicas sobre temas de integridade promovidas pela UGI. UFMS promove treinamentos, ciclos de palestras e disponibiliza material de comunicação produzido em conjunto com a Comissão de Ética Pública para promoção da ética e da integridade no âmbito da instituição.
Q11 – Valores institucionais prioritários: Ética (73,2%), Responsabilidade Social (65,9%), Transparência (63,4%), Qualidade (63,4%).	Valores formalizados no PEP 2015–2025 e PDI.	Há alinhamento entre valores declarados e percebidos, mas necessita de comunicação estruturada.	UFV tem código de conduta da alta administração. UFRN e UFLA desenvolvem campanhas constantes de comunicação sobre ética, valores e boas práticas administrativas.

Evidências Empíricas (Questionário)	Evidências Documentais (Diagnóstico Institucional)	Interpretação Analítica	Boas Práticas de Universidades de Benchmarking
Q12 – Clareza na comunicação dos valores: 66,6% percebem clareza moderada; 33,3% acham pouco clara.	Falta de estratégia institucional de comunicação sobre ética.	Comunicação sobre ética pontual e insuficiente para fortalecer a cultura organizacional.	UFPR promove comunicação ativa e pedagógica por meio de painéis digitais e relatórios interativos sobre transparência e integridade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

No Quadro 5 fica evidente que a UNEMAT demonstra uma cultura organizacional predominantemente ética e transparente, mas ainda dependente da postura individual de seus servidores, com fragilidades institucionais em comunicação, atualização informacional e sistematização de boas práticas.

Os principais pontos observados são: **Transparência** – Há reconhecimento da importância da transparência, porém o portal institucional carece de atualização e integração dos dados administrativos. **Ética e Integridade** – O comportamento ético é internalizado, mas falta estrutura permanente de formação, monitoramento e acolhimento de dilemas. **Confiança e Comunicação** – O clima organizacional é positivo, mas há falhas nos fluxos de comunicação e diálogo institucional. **Valores Organizacionais** – Embora amplamente conhecidos, os valores não são comunicados de forma estratégica nem associados a campanhas contínuas de integridade.

O *benchmarking* com as universidades federais revela que o avanço na maturidade ética e de integridade depende da integração entre governança, comunicação e formação contínua, com destaque ao ponto comum, todas as universidades analisadas têm código de ética próprio.

Além disso, destacam-se outras boas práticas passíveis de replicação na UNEMAT: a UnB com a transparência colegiada e divulgação ativa de governança; a UFMS integra ética e integridade ao desenvolvimento de pessoas; a UFRN possui estrutura humanizada e políticas de acolhimento; a UFPA tem comitês de integridade com boletins periódicos; UFV: códigos e instâncias articuladas sob governança de integridade; a UFLA realiza autoavaliação

participativa e campanhas educativas; a UFPR dispõe de transparência com painéis inteligente e relatórios dinâmicos.

A apropriação gradual dessas práticas poderá fortalecer a maturidade institucional da UNEMAT em integridade pública, consolidando um ambiente organizacional ético, confiável e orientado à transparência.

5.4.3 Percepção sobre Gestão de Riscos de Integridade

O eixo do qual trata esta seção é composto por sete perguntas que avaliaram a percepção dos participantes sobre a Gestão de Riscos de Integridade. Sendo utilizado como norteado da elaboração das perguntas o Guia Simplificado de Gestão de Riscos de Integridade da CGE/MT (Mato Grosso, 2023a) verificando como os participantes percebem os cuidados com a segurança da informação, os riscos que podem levar à corrupção ou outras irregularidades e situações de gerenciamento de conflitos de interesses.

5.4.3.1 Pergunta 13 - Imagine que você tenha acesso a informações confidenciais sobre um projeto de pesquisa da UNEMAT. Quais cuidados você tomaria para garantir a segurança dessas informações?

Para identificar o nível de conscientização dos servidores em relação à segurança da informação e ao tratamento de dados sensíveis, elaborou-se a situação hipotética em questão e sugeriu-se medidas que poderiam ser adotadas, possibilitando ao respondente escolher mais de uma medida e sugerir outras, com isso os dados evidenciaram um perfil institucional predominantemente cauteloso e comprometido com a integridade informacional.

A maioria dos participantes (78,0%), como se pode observar na Tabela 6, a seguir, declarou que armazenaria as informações em local seguro e protegido por senha, enquanto 73,2% afirmaram que evitariam compartilhar detalhes do projeto com pessoas não autorizadas. Essas respostas demonstram adesão às práticas básicas de confidencialidade e proteção de dados e sinalizam a assimilação de princípios previstos na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018).

Tabela 6 – Nível de conscientização de acordo com as medidas adotadas pelos servidores

Medidas adotadas pelos servidores	Percentual total (%)	Interpretação
Armazenar informações em local seguro e protegido por senha	78,0	Adoção de boas práticas básicas de segurança digital.
Evitar compartilhar detalhes do projeto com pessoas não autorizadas	73,2	Comprometimento com o sigilo e a confidencialidade.
Utilizar conexões seguras ao acessar/transferir dados	56,1	Conscientização parcial sobre riscos cibernéticos.
Relatar tentativas de acesso não autorizado	56,1	Cultura de reporte ainda em consolidação.
Criptografar arquivos antes de armazená-los	41,5	Conhecimento técnico moderado sobre proteção avançada.
Armazenar informações no <i>e-mail</i> pessoal	9,8	Vulnerabilidade e ausência de política institucional de segurança digital.
Outros (respostas abertas): cuidado com dados sensíveis; sigilo absoluto; desconhecimento sobre conduta correta	—	Indicam tanto consciência ampliada sobre privacidade quanto lacuna formativa sobre normas institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Outras medidas mencionadas (Tabela 6) foram: uso de conexões seguras ao acessar ou transferir dados (56,1%), relato de tentativas de acesso não autorizado (56,1%) e criptografia dos arquivos antes do armazenamento (41,5%). Apesar desses índices positivos, observa-se que 9,8% dos respondentes ainda indicaram que armazenariam as informações em *e-mail* pessoal, conduta que representa vulnerabilidade significativa à segurança cibernética e ao sigilo institucional.

Três respondentes também apresentaram alternativas na opção “outro”:

- sugestão 1 - “*Além de manter o cadastro do projeto sigiloso, teria cuidado com as informações pessoais e os dados sensíveis do coordenador e seus membros.*”;
- sugestão 2 - “*Não mencionaria sobre o projeto com ninguém.*”;
- sugestão 3 - “*Projeto de pesquisa confidencial é algo que desconheço, então de imediato não consigo assinalar uma resposta, pois realmente desconheço. Precisaria procurar saber qual seria a conduta correta.*”

Essas respostas reforçam duas dimensões distintas: a primeira, de compreensão ampliada sobre a proteção de dados pessoais e do dever de sigilo; e a segunda, de desconhecimento parcial sobre protocolos institucionais de segurança da informação, o que

demonstra assimetria de conhecimento entre os grupos pesquisados e a necessidade de formação institucional padronizada sobre o tema.

A análise documental (seção 5.2) confirma que, embora a UNEMAT possua Política de Gestão de Riscos de Integridade e adote o SISMONITORA para monitoramento de ações do Plano de Integridade, não há normativos internos específicos sobre segurança da informação ou tratamento de dados sensíveis, tampouco um procedimento institucional de comunicação de incidentes. Essa ausência normativa pode comprometer a conformidade à LGPD e enfraquecer o sistema de integridade quando se trata da gestão de informações estratégicas e de pesquisa.

O *benchmarking* com outras universidades revela boas práticas aplicáveis ao contexto da UNEMAT. A UFPR adota o sistema informatizado Ágatha, que centraliza a gestão de riscos e a segurança de dados, garantindo rastreabilidade e controle de acessos. A UFV opera a plataforma ForRisco/MEC, que integra gestão de riscos de integridade, TI e dados sensíveis. A UFLA promove autoavaliações de integridade com módulos de segurança informacional e publica relatórios anuais da Lei de Acesso à Informação e Plano de Dados Abertos. A UFMS inclui segurança da informação e *compliance* digital nos programas de capacitação obrigatórios.

Essas experiências demonstram que a maturidade institucional em integridade digital depende da integração entre tecnologia, normatização e capacitação continuada, de modo que os agentes públicos compreendam tanto o valor do sigilo quanto as implicações éticas e legais da proteção de dados.

5.4.3.2 Pergunta 14 - Quais são, na sua opinião, os principais riscos que podem levar à corrupção ou a outras irregularidades na UNEMAT?

A pergunta tem como propósito identificar a percepção sobre os principais riscos que podem conduzir à ocorrência de irregularidades ou atos de corrupção na universidade. Foram dadas oito opções de riscos para que escolhessem uma ou mais opção e ainda poderiam sugerir outros.

Os resultados demonstrados na Tabela 7, abaixo, revelam preocupação expressiva com fatores estruturais e culturais, refletindo percepção crítica sobre aspectos que comprometem a integridade institucional. Entre as respostas, a falta de transparência foi apontada por 80,5% dos respondentes como o principal risco, seguida por cultura organizacional permissiva (68,3%), falta de prestação de contas (53,7%) e interferência política nos processos decisórios (53,7%). Esses elementos estão diretamente associados a fragilidades

nos mecanismos de governança, comunicação e controle social, conforme também identificado na análise documental da seção 5.2.

Tabela 7 – Percepção dos Principais Riscos de Integridade

Principais riscos identificados	Percentual total (%)	Interpretação analítica
Falta de transparência	80,5	Principal risco percebido; relaciona-se à carência de publicidade e de clareza nos atos administrativos.
Cultura organizacional permissiva	68,3	Indica tolerância institucional a práticas informais e ausência de responsabilização efetiva.
Falta de prestação de contas	53,7	Reflete deficiências na <i>accountability</i> e comunicação institucional.
Interferência política nos processos decisórios	53,7	Percepção de influência externa que compromete a imparcialidade administrativa.
Dificuldade de acesso à informação	43,9	Falha nos mecanismos de transparência ativa e passiva.
Ineficiência dos mecanismos de controle	41,5	Déficit de integração entre instâncias de controle e monitoramento.
Padronização (insuficiente) dos procedimentos internos	34,1	Falta de uniformidade e normatização dos fluxos administrativos.
Ausência de canais de denúncia	22,0	Fragilidade no controle social e na detecção precoce de irregularidades.
Outro – Não tem opinião formada	2,4	Demonstra desconhecimento sobre o tema e necessidade de capacitação específica.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Outros fatores relevantes foram dificuldade de acesso à informação (43,9%), ineficiência dos mecanismos de controle (41,5%), padronização insuficiente dos procedimentos internos (34,1%) e ausência de canais de denúncia (22,0%). Tais percepções demonstram que, embora a instituição disponha de instrumentos formais de integridade, como o Plano de Integridade Institucional (2024), a operacionalização dos mecanismos de transparência, responsabilização e controle interno ainda enfrenta desafios significativos.

Um respondente adicionou a opção “Outro”, declarando: “*Não tenho opinião formada a respeito*”, o que, embora isolado, evidencia necessidade de sensibilização e

capacitação sobre o tema dos riscos de integridade, reforçando que é preciso difundir internamente os conceitos fundamentais de gestão de riscos e anticorrupção.

A análise documental confirma a coerência das percepções dos participantes, o diagnóstico da UNEMAT apontou baixa maturidade em processos de gestão, fragmentação das informações administrativas e fragilidade nos canais de comunicação interna, elementos que favorecem a ocorrência de riscos operacionais e éticos. Também foi identificado que a gestão de riscos na UNEMAT ainda se encontra em estágio de consolidação, com avanços normativos, mas déficit na institucionalização das práticas de integridade e prevenção de irregularidades.

As práticas das universidades federais analisadas reforçam o diagnóstico e indicam caminhos possíveis de aprimoramento, pois demonstram que a efetividade da gestão de riscos de integridade depende da integração entre governança, cultura organizacional e comunicação institucional. Assim, a UNEMAT pode se espelhar na UFV que gerencia riscos em plataforma digital (ForRisco/MEC) que conecta integridade, PDI e TI, garantindo padronização, rastreabilidade e mitigação de riscos operacionais e decisórios. Também pode implantar painéis digitais de monitoramento de riscos e controles, semelhantes aos modelos utilizados pela UFPR e UFV.

5.4.3.3 Pergunta 15 - Quais das situações abaixo você considera como conflito de interesses no ambiente de trabalho da UNEMAT?

Foi proposta uma reflexão neste enunciado com a finalidade de analisar a percepção dos respondentes sobre situações que configuram conflitos de interesses no ambiente de trabalho, elemento chave para a integridade pública e a prevenção de atos ilícitos. Nesse sentido foram apresentadas algumas situações, sendo possível o respondente escolher uma ou mais opção e poderia contribuir com outras.

De acordo com os dados levantados, pode-se inferir um nível elevado de discernimento ético entre os respondentes (Tabela 8), com predominância de respostas que reconhecem situações clássicas de conflitos de interesses, conforme definido pela Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o tema no âmbito da administração pública.

Tabela 8 – Situações Reconhecidas como Conflito de Interesses

Situação apresentada	Percentual total (%)	Análise interpretativa
Utilizar recursos públicos para benefício pessoal	78,0	Forte percepção ética; conduta claramente identificada como ilícita.
Utilizar informações privilegiadas para benefício próprio	73,2	Alto grau de discernimento sobre uso indevido de informações institucionais.
Aceitar presentes de fornecedores em troca de favores	70,7	Entendimento consolidado sobre vantagens indevidas.
Favorecer amigos em processos seletivos	68,3	Reconhecimento de favoritismo como prática antiética.
Utilizar informações confidenciais para prejudicar colegas	58,5	Consciência ética consistente, porém, ainda com margem de tolerância.
Participar de processos de contratação onde exista parentesco	48,8	Desconhecimento parcial das regras sobre nepotismo e impedimentos.
Não participar de comissão organizadora de seletivo com parentes candidatos	12,2	Baixa percepção de risco ético; indica necessidade de capacitação.
Outro – Não tenho razão para opinar sobre o assunto	2,4	Demonstra ausência de familiaridade conceitual com o tema.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Como elucidado na Tabela 8, a maior parte dos participantes (78,0%) identificou como conflito de interesses o uso de recursos públicos para benefício pessoal, seguido por uso de informações privilegiadas para benefício próprio (73,2%) e aceitação de presentes de fornecedores em troca de favores (70,7%). Esses resultados demonstram aderência aos princípios da moralidade e da impessoalidade, evidenciando que boa parte dos servidores compreende a gravidade dessas práticas.

Outras situações reconhecidas como conflitantes foram favorecimento de amigos em processos seletivos (68,3%) e uso de informações confidenciais para prejudicar colegas (58,5%), ambas relacionadas a distorções de poder e quebra de imparcialidade no exercício da função pública.

Entretanto, observa-se uma menor percepção de risco quanto à participação em processos de contratação onde exista parentesco (48,8%) e, principalmente, quanto à proibição de participação em comissões organizadoras de seleções com parentes candidatos (12,2%). Essa

discrepância pode indicar desconhecimento de normativos legais e éticos sobre nepotismo e impedimentos funcionais, aspectos regulados pelo Decreto nº 7.203 de 4 de junho de 2010, pelas orientações da Controladoria-Geral da União (Brasil, 2015) e da CGE/MT (Mato Grosso, 2023a) sobre gestão de integridade.

Um respondente afirmou na opção “Outro”: “*Não tenho razão para opinar sobre esse assunto.*”, essa resposta, embora isolada, reforça a ausência de conhecimento e sensibilização quanto ao tema, o que demonstra a necessidade de ações educativas contínuas para difundir o conceito e os exemplos de conflito de interesses no serviço público.

A análise documental da seção 5.2 corrobora essa interpretação, sendo identificada a ausência de normativos específicos sobre conflito de interesses e nepotismo, bem como falta de treinamentos voltados à conduta ética em situações de decisão administrativa, contribuindo para a falta de uniformidade na compreensão do tema. Também não há instrumento institucional padronizado para declaração de impedimentos em processos seletivos, comissões ou contratações, prática já consolidada em outras universidades públicas.

Nesse contexto, a UNEMAT pode se inspirar nas práticas das universidades federais que utilizam o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses (SeCI). Além da UFPA, UFV e UFLA, que articulam códigos de conduta, capacitação contínua e instrumentos de autoavaliação de integridade. A criação de procedimentos formais de declaração de impedimento e conflito de interesses, bem como a disseminação de orientações acessíveis nos portais institucionais, fortaleceriam a governança ética e reduziriam vulnerabilidades que comprometem a imparcialidade e a confiança pública na gestão universitária.

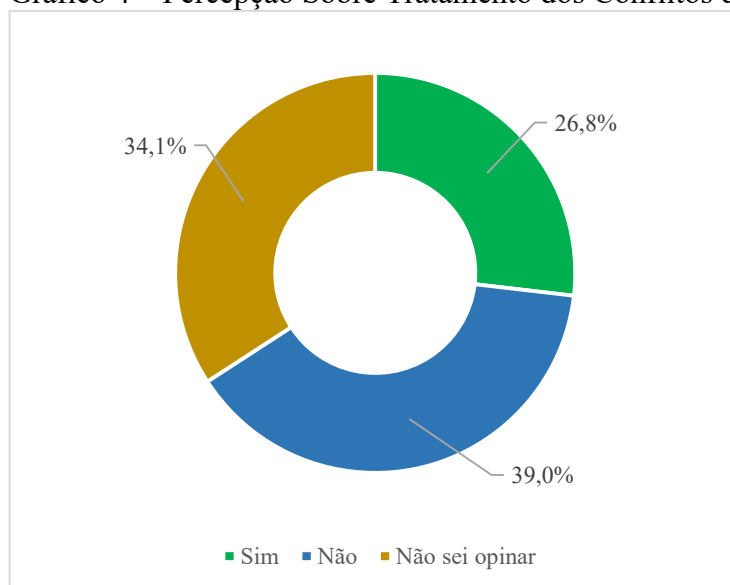
5.4.3.4 Pergunta 16 - Os conflitos de interesse são adequadamente gerenciados/tratados na UNEMAT?

A questão buscou avaliar a percepção dos servidores sobre o modo como a UNEMAT gerencia e trata os conflitos de interesse internamente, considerando que a adequada gestão dessas situações é indispensável para garantir a imparcialidade, a confiança institucional e a conformidade ética nas decisões administrativas.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 4, a maioria dos respondentes (39,0%) acredita que os conflitos de interesse não são adequadamente gerenciados ou tratados na UNEMAT, enquanto 26,8% afirmam que sim, e 34,1% declararam não saber opinar sobre o tema. Esses percentuais refletem divergência de percepções e lacunas de conhecimento entre os

grupos estratégicos pesquisados, sugerindo baixa visibilidade institucional dos mecanismos de prevenção e gestão de conflitos.

Gráfico 4 – Percepção Sobre Tratamento dos Conflitos de Interesse



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Entre os grupos, observou-se maior incerteza por parte das Instâncias de Integridade (G2), nas quais 66,7% afirmaram não saber opinar. Essa ausência de clareza justamente entre os atores responsáveis pela difusão da integridade demonstra fragilidade institucional na comunicação de fluxos, competências e responsabilidades referentes ao tratamento desses casos. Já o Grupo de Gestão de Riscos (G3) apresenta uma percepção mais crítica, metade dos integrantes (50,0%) acredita que os conflitos não são devidamente tratados, veja a Tabela 9.

Tabela 9 – Gerenciamento/Tratamento de Conflitos de Interesse

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sim	8	33,3%	0	0,0%	3	37,5%	11	26,8%
Não	9	37,5%	3	33,3%	4	50,0%	16	39,0%
Não sei opinar	7	29,2%	6	66,7%	1	12,5%	14	34,1%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Essa dispersão das percepções pode ser explicada, em parte, pela ausência de normativos e procedimentos formalizados sobre conflito de interesses na estrutura da UNEMAT, conforme constatado na análise documental (seção 5.2). Embora o Plano de

Integridade (2024) reconheça a importância do tema, a universidade ainda não dispõe de instrumentos operacionais que estabeleçam fluxos para identificação, registro e encaminhamento de situações de potencial conflito, tampouco mecanismos de controle preventivo, como declarações de impedimento, formulários de comunicação de risco ético ou comissões designadas para análise de casos.

Esses lapsos contribuem para a subjetividade na interpretação das condutas, o que fragiliza o sistema de integridade e pode favorecer riscos de natureza ética e decisória. A percepção dos servidores reforça, portanto, a necessidade de institucionalizar práticas sistemáticas de governança ética e de integridade decisória.

No *benchmarking* destacam-se boas práticas que podem inspirar o aprimoramento da UNEMAT, por exemplo a utilização do Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses (SeCI). A UnB possui relatórios anuais de acompanhamento do Comitê de Governança, Riscos e Integridade e procedimentos normativos sobre prevenção de conflitos de interesse, com ampla divulgação de orientações pela Comissão de Ética. A UFV além de utilizar o SeCI implementou declarações obrigatórias de impedimento para membros de comissões e gestores, além de Códigos de Conduta específicos para a alta administração.

A UFPA dispõe de Código de Conduta Ética do Agente Público, que inclui exemplos práticos de situações de conflito e orientações sobre encaminhamentos adequados. A UFPA promove autoavaliações participativas de integridade, nas quais a gestão de conflitos é um dos indicadores de maturidade institucional.

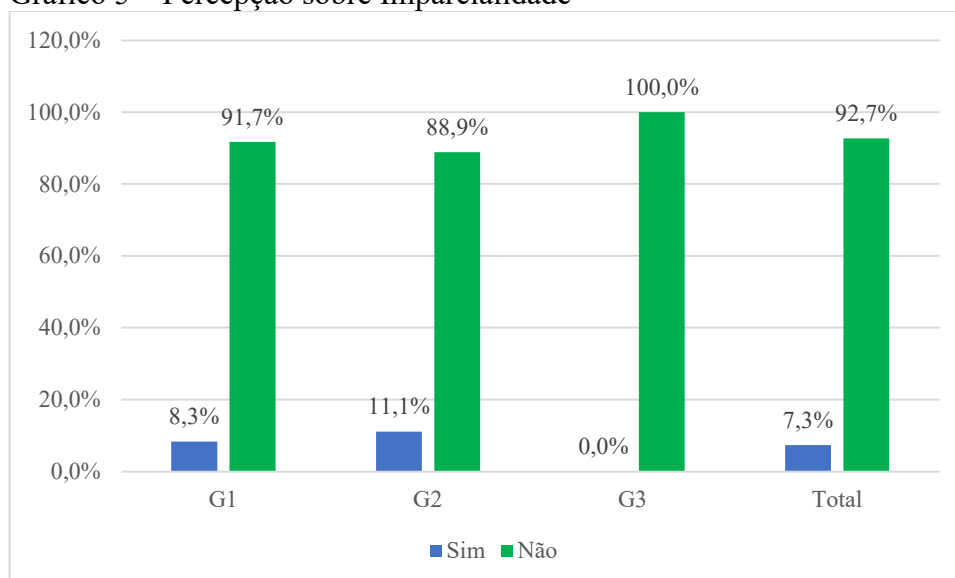
Essas experiências reforçam que o tratamento adequado dos conflitos de interesse requer estrutura formal, comunicação clara e cultura organizacional ética, sustentada em normas, capacitações e instâncias de integridade atuantes.

5.4.3.5 Pergunta 17 - Em algum momento, você precisou tomar uma decisão que poderia beneficiar um familiar ou amigo que também trabalhe na UNEMAT?

A questão 17 teve objetivo identificar situações potenciais de conflito ético relacionadas a decisões administrativas que poderiam favorecer familiares ou amigos que também atuam na UNEMAT, configurando um teste de percepção sobre imparcialidade e gestão de integridade decisória.

A ampla maioria dos participantes (92,7%) afirmou nunca ter enfrentado uma situação em que precisou tomar decisão que pudesse beneficiar familiar ou amigo, conforme ilustrado no Gráfico 5, enquanto 7,3% declararam já ter vivenciado circunstância semelhante.

Gráfico 5 – Percepção sobre Imparcialidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esse resultado revela uma percepção institucional predominantemente isenta de favorecimento pessoal, o que denota nível satisfatório de integridade individual e aderência aos princípios da impessoalidade e da moralidade administrativa. No entanto, o fato de ainda existirem casos isolados (7,3%) em que tal situação foi reconhecida aponta para potenciais zonas de risco ético, especialmente em contextos em que a proximidade entre gestores e servidores pode gerar vulnerabilidades nas decisões administrativas, como nomeações, comissões de avaliação, ou distribuição de recursos.

A distribuição dos dados entre os grupos revela que G1 (8,3%) e G2 (11,1%) relataram já ter enfrentado esse tipo de situação, enquanto G3 (0%) não registrou ocorrência. Essa diferença sugere que quanto maior a posição hierárquica ou o envolvimento na gestão estratégica, maior a exposição a decisões sensíveis, o que reforça a importância de mecanismos preventivos e normativos claros sobre impedimentos e suspeições.

A análise documental reforça essa necessidade, o Plano de Integridade da UNEMAT (2024) reconhece, entre os riscos éticos mapeados, a ausência de normatização específica sobre nepotismo e conflitos de interesse, além da falta de procedimentos formais para declaração de impedimentos. O Diagnóstico Institucional (seção 5.2) converge com os achados da pesquisa, evidenciando que mesmo havendo consciência ética individual, comportamento virtuoso dos agentes (Vieira; Barreto, 2019), faltam instrumentos administrativos que assegurem a imparcialidade institucional.

As boas práticas identificadas em outras universidades públicas corroboram essa constatação e são replicáveis. UFV e UFPA possuem Códigos de Ética e de Conduta da Alta

Administração, que incluem regras explícitas de impedimento e exemplos de situações de favorecimento indevido.

A UnB divulga orientações detalhadas sobre prevenção de nepotismo e conflito de interesse no portal de ética, além de exigir declarações formais de impedimento em comissões e processos seletivos. A UFLA e a UFMS promovem capacitações periódicas com estudos de caso sobre dilemas éticos, fortalecendo a cultura da imparcialidade e da responsabilidade decisória. Essas práticas demonstram que a prevenção de favorecimento indevido exige mecanismos normativos e pedagógicos complementares, ou seja, não basta a ética individual; é necessário um ambiente institucional que assegure condições objetivas de integridade.

5.4.3.6 Pergunta 18 - Você se sente seguro para comunicar um potencial conflito de interesses à sua chefia? E 18.1 - Explique os fatores que influenciam sua segurança ou insegurança para comunicar potencial conflito de interesses.

Com a questão 18 buscou-se compreender o nível de segurança dos servidores para comunicar à chefia imediata um potencial conflito de interesses, fator determinante para mensurar a maturidade institucional da cultura de integridade e confiança organizacional.

Os resultados (Tabela 10) indicam que 56,1% dos participantes afirmam sentir-se “muito seguros” para comunicar possíveis conflitos de interesse à chefia, enquanto 19,5% posicionaram-se de forma intermediária (nota 3), e 12,2% declararam-se “nada seguros”. Essa predominância de percepções positivas demonstra tendência favorável ao diálogo ético, mas ainda coexistem segmentos que revelam insegurança institucional, especialmente no Grupo de Alta Gestão (G1), onde 25% dos respondentes atribuíram notas 1 ou 2, e no Grupo de Riscos (G3), em que parte dos participantes também expressou medo ou cautela ao comunicar potenciais conflitos.

Tabela 10 – Nível de Segurança para Comunicar Conflito de Interesses

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 (Nada seguro)	4	16,7%	0	0,0%	1	12,5%	5	12,2%
2	2	8,3%	0	0,0%	1	12,5%	3	7,3%
3	4	16,7%	3	33,3%	1	12,5%	8	19,5%
4	1	4,2%	0	0,0%	1	12,5%	2	4,9%
5 (Muito seguro)	13	54,2%	6	66,7%	4	50,0%	23	56,1%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A análise das respostas abertas da pergunta 18.1 complementa esses achados, permitindo identificar fatores que influenciam tanto a segurança quanto a insegurança na comunicação de conflitos de interesse, os quais foram agrupados em três dimensões analíticas, conforme Quadro 6: (a) confiança e transparência na liderança; (b) fragilidades estruturais e culturais; e (c) percepção ética e responsabilidade funcional.

Quadro 6 – Fatores que Influenciam a Comunicação de Conflitos de Interesse

Dimensão	Fatores identificados	Efeito predominante
(a) Confiança e transparência na liderança	Abertura das chefias, conduta técnica, respeito, impessoalidade	Aumenta a segurança e confiança para relatar
(b) Fragilidades estruturais e culturais	Receio de retaliação, ausência de resposta institucional, falta de fluxos e anonimato	Gera insegurança e silenciamento ético
(c) Percepção ética e responsabilidade funcional	Compreensão do dever de comunicar, valores éticos consolidados	Reforça comportamento íntegro individual

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

a) Confiança e transparência na liderança:

Grande parte dos respondentes associou a segurança na comunicação à abertura e conduta ética das chefias, à confiança nos processos internos e à postura técnica dos gestores. Declarações como “*A minha chefia age de maneira assertiva e firme em eventuais situações de conflito de interesses*” e “*Acredito que posso comunicar potencial conflito de interesse sem problema*” ilustram o reconhecimento de lideranças comprometidas com a ética.

Essas percepções alinham-se à literatura sobre integridade pública, segundo a qual o exemplo ético da liderança é um dos principais determinantes do comportamento organizacional íntegro (OCDE, 2020). Assim, quando a gestão demonstra transparência, impessoalidade e respeito ao diálogo, a comunicação de riscos torna-se mais natural e segura.

b) Fragilidades estruturais e culturais:

Outros depoimentos, contudo, revelam barreiras institucionais e culturais que dificultam a comunicação ética. Servidores mencionaram o receio de retaliações, falta de resposta efetiva após relatos, ausência de instrumentos formais e a cultura de personalização de conflitos, um servidor relatou que “*na UNEMAT ainda há um sentimento de que quem pensa diferente da gestão precisa ser combatido politicamente*”, outro disse “*já comuniquei e não obtive resposta. Depois de comunicar, a nota na avaliação anual diminuiu bastante*” e outro

ainda reforçou “*as situações são pessoalizadas, as pessoas são hostilizadas ou assediadas a fazer algo que não concordam*”.

Essas narrativas revelam um padrão de insegurança organizacional que limita o funcionamento de canais éticos eficazes, comprometendo a transparência e a *accountability*.

c) Percepção ética e responsabilidade funcional:

Um conjunto expressivo de respostas enfatizou a responsabilidade ética individual e o dever funcional de comunicar situações irregulares, independentemente das circunstâncias:

“É o meu dever funcional comunicar qualquer tipo de irregularidade ou desvio funcional.”

“Fazer o que é certo é sempre o melhor caminho.”

Essa perspectiva demonstra maturidade ética individual, especialmente entre membros das Instâncias de Integridade (G2), grupo que apresentou maior índice de segurança (66,7% “muito seguros”).

A análise da Seção 5.2 identificou que a UNEMAT ainda não possui fluxos formalizados para comunicação e tratamento de potenciais conflitos de interesse, o que gera subjetividade e insegurança nos relatos, no entanto o canal utilizado oficialmente para recebimento de comunicações (dúvidas, elogios, denúncias e reclamações) é o Fale Cidadão.

O Plano de Integridade (2024) prevê ações de capacitação e instrumentos de controle de riscos éticos, mas a implementação prática permanece em estágio inicial, sem canais internos específicos de comunicação de conflitos éticos, procedimentos de anonimato ou feedback institucional estruturado.

As práticas das universidades de referência revelam mecanismos institucionais que fortalecem a segurança comunicacional em contextos semelhantes, a UFV adota formulários eletrônicos de comunicação de impedimentos e declarações formais de conflito de interesse, assegurando rastreabilidade e proteção ao servidor. A UnB mantém Comissão de Ética atuante e orientações públicas sobre sigilo e proteção ao comunicante, estimulando a confiança nos canais internos. A UFMS realiza capacitações regulares sobre ética e governança, enfatizando a conduta de gestores e servidores em situações sensíveis.

Essas práticas demonstram que a segurança para comunicar conflitos depende não apenas da cultura ética, mas também da existência de instrumentos administrativos, proteção institucional e lideranças exemplares.

Como medida de aprimoramento a universidade pode instituir um canal interno de comunicação de conflitos de interesse, com possibilidade de relato sigiloso e feedback formal; desenvolver fluxos administrativos claros, com etapas de análise, encaminhamento e registro

das ocorrências; promover capacitações voltadas à escuta ética e à gestão de dilemas morais, especialmente para gestores e comissões de integridade; incorporar o indicador “segurança para relatar conflitos de interesse” nas avaliações do Plano de Integridade.

A adoção dessas medidas poderá consolidar uma cultura de integridade comunicativa, alinhada às boas práticas da administração pública e aos parâmetros da OCDE (2020) e da CGE/ MT (Mato Grosso, 2023c), fortalecendo a confiança institucional e a prevenção de riscos éticos na UNEMAT.

Quadro 7 – Triangulação dos Resultados sobre Gestão de Riscos de Integridade

Evidências Empíricas (Questionário)	Evidências Documentais (Diagnóstico Institucional)	Boas Práticas de Universidades de <i>Benchmarking</i>	Interpretação Analítica
Q13. Segurança da informação e confidencialidade de dados: 78,0% armazenariam informações em local protegido por senha; 73,2% evitariam compartilhamento indevido; 56,1% utilizariam conexões seguras para acessar/transferir dados.	Falta de política formal de segurança da informação e gestão de dados sensíveis.	UFV e UFPR usam sistemas de gestão de riscos (ForRisco, Ágatha); UFLA tem plano de dados abertos e governança de TI; UFMS capacita em segurança da informação e <i>compliance</i> digital.	Necessário regulamentar diretrizes de segurança da informação, implantar política de gestão de dados e promover capacitação contínua sobre proteção de dados sensíveis.
Q14. Riscos de integridade e corrupção: Principais riscos percebidos foram a falta de transparência (80,5%), cultura permissiva (68,3%) e interferência política (53,7%).	Portal da Transparência desatualizado; ausência de relatórios de prestação de contas e dados orçamentários.	UFPR e UFV mantém portal dinâmico e painéis inteligentes; UFV gerencia riscos em plataforma digital (ForRisco/MEC) que conecta integridade, PDI e TI.	Ampliar transparência ativa, consolidar governança informacional e fortalecer mecanismos de prestação de contas.
Q15. Situações de conflito de interesse: 78,0% reconhecem a utilização de recursos públicos em benefício próprio como conflito; 73,2% destacam o uso de informações privilegiadas; 70,7% citam presentes em troca de favores.	Inexistência de norma específica sobre conflitos de interesse; plano de integridade reconhece risco, mas não prevê mecanismos práticos.	UFV e UFPA possuem códigos de conduta próprios; UFLA dispõe de painéis de autoavaliação.	Instituir norma específica sobre conflitos de interesse, criar formulários de impedimento e desenvolver trilhas formativas sobre ética decisória.

Evidências Empíricas (Questionário)	Evidências Documentais (Diagnóstico Institucional)	Boas Práticas de Universidades de <i>Benchmarking</i>	Interpretação Analítica
Q16. Gerenciamento de conflitos de interesse: 39% acreditam que não são adequadamente gerenciados/tratados; 34% não sabem opinar; 26,8% consideram adequados.	Ausência de fluxo institucional para tratamento de conflitos e normativa específica.	UnB realiza acompanhamento pelo Comitê de Governança, Riscos e Integridade; UFV utiliza declarações formais de impedimento.	Criar fluxo institucional de análise de conflitos e canal próprio de comunicação, com registro e feedback formal.
Q17. Decisões com potencial de favorecimento pessoal: 92,7% nunca vivenciaram; 7,3% já enfrentaram decisão que poderia favorecer amigo ou familiar.	Falta de mecanismos formais de prevenção; não há norma sobre nepotismo e impedimentos.	UFV e UFPA possuem códigos de ética com regras de impedimento. UFLA e UFMS realizam capacitações periódicas com estudos de caso sobre dilemas éticos.	Necessário institucionalizar mecanismos de prevenção de nepotismo, controle de favorecimento e rotinas de autodeclaração de impedimentos.
Q18. Segurança para comunicar conflitos de interesse: 56,1% sentem-se seguros; 12,2% nada seguros; 19,5% intermediários.	O canal oficial para recebimento de comunicações é o Fale Cidadão.	UFV adota formulários eletrônicos de comunicação; UFMS realiza treinamento contínuo.	Instituir um canal interno de comunicação de conflitos de interesse; Promover cultura de escuta segura e à gestão de dilemas morais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O Quadro 7 apresenta uma análise integrada das perguntas 13 a 18 evidenciando avanços pontuais e fragilidades estruturais na gestão de riscos de integridade da UNEMAT. Os servidores demonstram consciência ética individual e boa percepção sobre segurança da informação e condutas morais, mas existe um déficit de institucionalização de instrumentos formais e de cultura organizacional preventiva sinalizando necessidades de aprimoramento contínuo, o que também foi identificado no estudo realizado por Gesser *et al.*, 2023.

Apesar dos gargalos identificados há um elevado potencial de consolidação do Programa de Integridade, considerando a existência de políticas de riscos, plano de integridade e engajamento dos servidores. Assim a aplicação das boas práticas identificadas em outras instituições de ensino superior favorece a maturidade institucional.

5.4.4 Conhecimento sobre Mecanismos e Canais de Denúncia

Tendo como finalidade avaliar se os respondentes conhecem os mecanismos e canais de denúncias, o eixo compilou perguntas que verificam se há conhecimento sobre legislação de proteção ao denunciante, sobre as ferramentas institucionais e do Estado para formalização de comunicações, confiança nos canais existentes, como percebem o tratamento de denúncias na instituição, se acham eficientes os mecanismos disponíveis.

5.4.4.1 Pergunta 19 - Você conhece o Decreto Estadual (DECRETO N° 806/2021) que protege a identidade dos denunciantes?

O objetivo da questão foi verificar o nível de conhecimento dos servidores sobre o Decreto Estadual n° 806/2021, que regulamenta a Lei de Acesso à Informação, disciplina a proteção de dados pessoais sensíveis e prevê a salvaguarda à identidade de denunciantes, e ainda estabelece diretrizes para o tratamento de denúncias de irregularidades no âmbito da Administração Pública do Estado de Mato Grosso.

Os dados, ilustrados na Tabela 11, revelam que 63,4% dos respondentes afirmam conhecer o decreto, enquanto 36,6% declaram não conhecê-lo, indicando que a maioria dos servidores tem alguma familiaridade com a legislação, mas ainda há um contingente significativo, mais de um terço, que desconhece o instrumento legal de proteção.

Tabela 11 – Conhecimento sobre o Decreto Estadual n° 806/2021

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sim	15	62,5%	8	88,9%	3	37,5%	26	63,4%
Não	9	37,5%	1	11,1%	5	62,5%	15	36,6%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Ao verificar a distribuição entre os grupos observam-se algumas dissonâncias, enquanto o G1(62,5%) e o G2 (88,9%) afirmam conhecer o decreto, sugerindo um nível bom a elevado de familiaridade com as normativas vigentes, no G3 apenas 37,5% conhecem o decreto demonstrando uma lacuna de comunicação sobre o assunto.

O cenário reforça a necessidade de ações de educação corporativa e comunicação institucional sistemática, voltadas a consolidar a compreensão de todos os servidores sobre seus

direitos e deveres nos processos de denúncia e proteção à identidade, tendo em vista que embora a universidade apresente avanços em relação ao conhecimento da legislação de integridade, o alcance é restrito a grupos específicos.

5.4.4.2 Pergunta 20 - Além do Fale Cidadão, você conhece outros canais de denúncia disponíveis na UNEMAT? E 20.1 - Se sim, quais? (ex.: ouvidoria, e-mail institucional, OuviZap).

O Fale Cidadão é o canal oficial da Ouvidoria Geral do Estado de Mato Grosso e dos órgãos da Administração Pública do Estado, no entanto existem outros disponíveis na instituição. Buscou-se identificar se os servidores da universidade têm conhecimento da existência desses e caso conhecessem, citar quais. O objetivo foi aferir o grau de difusão e reconhecimento dos instrumentos de integridade institucional, especialmente os voltados à comunicação de irregularidades e proteção ao denunciante.

Os resultados apresentados na Tabela 12 mostram que 65,9% dos respondentes conhecem outros canais de denúncia além do Fale Cidadão, enquanto 34,1% declaram não ter conhecimento de alternativas na instituição. O que sugere um nível moderado de conhecimento dos canais internos, mas também aponta deficiências na comunicação e padronização das orientações sobre como proceder em casos de denúncia.

Tabela 12 – Servidores que Conhecem Outros Canais de Denúncia

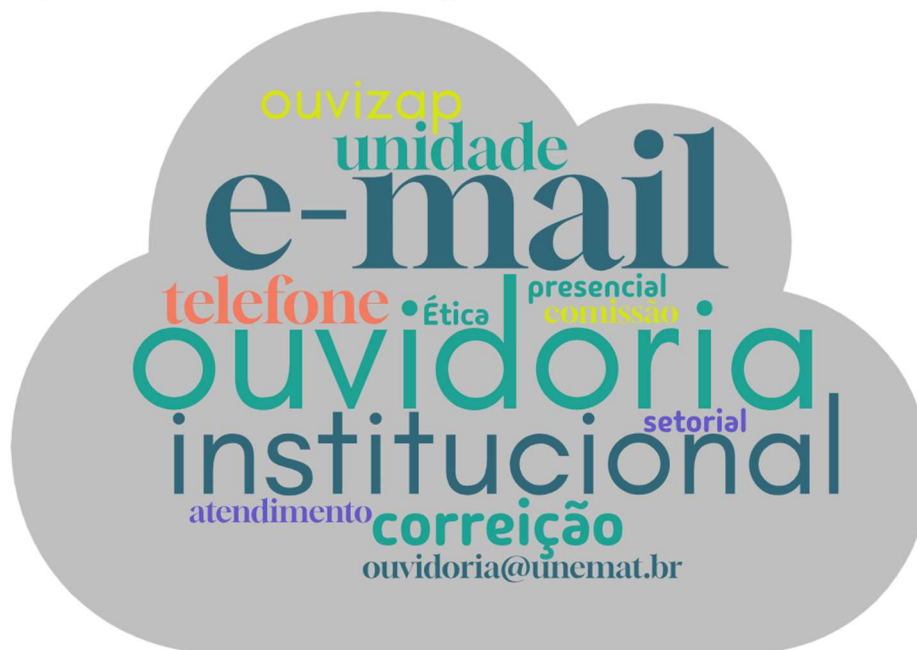
Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sim	13	54,2%	7	77,8%	7	87,5%	27	65,9%
Não	11	45,8%	2	22,2%	1	12,5%	14	34,1%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A análise por grupo apresenta diferenças consideráveis, no G1 (Alta Gestão) 54,2% conhecem outros canais, ou seja, quase metade dos gestores não conhecem mecanismos institucionais complementares ao Fale Cidadão. O G2 (Instâncias de Integridade) e o G3 (Grupo de Gestão de Riscos) apresentam maiores índices de conhecimento, 77,8% e 87,5% respectivamente, evidenciando avanços recentes na disseminação da cultura de denúncia, possivelmente decorrentes das ações de sensibilização e da política de combate a assédios implementada em 2023.

As respostas abertas revelam que, além do Fale Cidadão, os servidores reconhecem outros meios de denúncias internos, ainda que de forma dispersa e sem institucionalização clara. As palavras mais recorrentes foram “Ouvidoria” e “*e-mail* institucional”, também foram citadas a “Comissão de Ética”, “Ouvizap”, “0800” e a “Unidade de Correição”, conforme nuvem de palavras (Figura 9).

Figura 9 – Canais de denúncia disponíveis na UNEMAT



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A frequência dos termos demonstra que a Ouvidoria é o principal canal percebido pelos servidores como meio legítimo de comunicação de irregularidades. O uso de *e-mail* institucional parece uma alternativa prática, embora não seja um canal seguro para denúncias sensíveis, além do risco de ocorrer sobreposição de informações, ausência de registro padronizado e exposição do denunciante, revelando necessidade de normatização dos meios de comunicação ética e orientação sobre confidencialidade e sigilo.

Percebe-se avanços graduais na consolidação da cultura da denúncia na UNEMAT, mas ainda existem fragilidades na institucionalização dos canais e na comunicação sobre suas finalidades. O *benchmarking* traz a UFMS com canal padronizado de denúncias, a UFLA disponibiliza relatório anual da autoridade de monitoramento das manifestações e orientações sobre confidencialidade, a UFPR usa sistema informatizado para acompanhamento de manifestações e denúncias (Ágatha), a UFRN que realiza ações educativas para disseminar conhecimento acerca da instrução de denúncias.

Essas boas práticas podem servir de espelho para a universidade, pois são reaplicáveis tendo em vista a similaridade institucional, além de realização de campanhas periódicas de divulgação e capacitação sobre o uso dos canais, a publicação de fluxogramas e orientações claras sobre como registrar e acompanhar denúncias, essas e outras medidas poderão fortalecer a governança e o clima de confiança organizacional, ampliando o conhecimento e alcance dos mecanismos de integridade.

5.4.4.3 Pergunta 21 - *Você se sentiria confortável em utilizar algum desses canais para denunciar uma irregularidade?*

Ao perguntar aos participantes “*Você se sentiria confortável em utilizar algum desses canais para denunciar uma irregularidade?*” buscou-se verificar o nível de conforto em utilizar os canais de denúncia, aspecto vital para compreender o grau de confiança da comunidade acadêmica nos mecanismos de integridade e ética pública.

Os resultados apresentados na Tabela 13, evidenciam que 78% dos respondentes se sentem de moderadamente a muito confortáveis em recorrer aos canais disponíveis (como a Ouvidoria, o Fale Cidadão e os *e-mails* institucionais), enquanto 17,1% demonstram algum desconforto (notas 1 e 2) e 4,9% apresentaram percepção neutra (nota 3). Essa tendência sugere predominância de uma percepção positiva, embora ainda haja um grupo minoritário que expressa insegurança quanto à confidencialidade e à efetividade dos processos de apuração.

Tabela 13 – Percepção de Conforto no Uso dos Canais de Denúncia

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%
1 - Nada confortável	2	8,3%	0	0,0%	2	25,0%	4	9,8%
2	2	8,3%	0	0,0%	1	12,5%	3	7,3%
3	1	4,2%	1	11,1%	0	0,0%	2	4,9%
4	7	29,2%	2	22,2%	3	37,5%	12	29,3%
5 - Muito confortável	12	50,0%	6	66,7%	2	25,0%	20	48,8%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Na análise por grupos estratégicos, o G1 apresentou maior polarização de respostas, com 50% muito confortáveis e 16,6% pouco confortáveis, indicando confiança parcial, mas ainda permeada por cautela. O G2 demonstrou o mais alto grau de confiança, com 66,7% muito confortáveis e ausência de respostas negativas, o que pode ser atribuído à familiaridade com as

normas e os protocolos de sigilo institucional. Já o G3 revelou uma posição intermediária, com 62,5% confortáveis ou muito confortáveis, mas 25% afirmando desconforto, o que reforça a necessidade de ampliar a sensibilização entre servidores das áreas operacionais.

A análise documental (seção 5.2) revela que a UNEMAT dispõe de canais formais de denúncia (Ouvidoria, Unidade Setorial de Correição e Comissão de Ética) integrados ao Sistema de Ouvidoria do Estado de Mato Grosso. Contudo, não há normativo interno específico que regule o fluxo de apuração de denúncias ou garanta expressamente a proteção do denunciante, conforme as diretrizes do Decreto Estadual nº 806/2021, que dispõe sobre a preservação da identidade e a não retaliação.

O Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) reconhece a necessidade de fortalecer o clima de confiança institucional, assegurando sigilo, proteção do denunciante e comunicação clara sobre os canais disponíveis. Além disso, o plano prevê ações de comunicação e treinamento para a divulgação das normas e estímulo à cultura ética e de transparência na universidade.

Apesar dessas iniciativas, a análise documental aponta que as campanhas de divulgação sobre o uso dos canais ainda são pontuais e que as informações disponibilizadas no portal institucional carecem de detalhamento sobre garantias e fluxos de apuração, o que pode explicar o desconforto manifestado por parte dos servidores.

As boas práticas observadas em outras universidades federais reforçam que a confiança no uso dos canais de denúncia depende diretamente da clareza normativa, da proteção ao denunciante e da transparência dos processos. A UFV tem Código de Ética e Código de Conduta da Alta Administração; formulários sigilosos e plataforma ForRisco para registro e acompanhamento de riscos. A UFLA tem Plataforma de autoavaliação da integridade com painel inteligente; relatórios anuais de manifestações; envolvimento da sociedade e de servidores na revisão participativa do plano.

A UFMS promove campanhas educativas e capacitações periódicas sobre ética e denúncia responsável; divulgação interna das normas e dos canais; relatórios de apuração e feedback institucional. A UnB realiza publicação de orientações sobre denúncia ética, fluxos de apuração e proteção contra a retaliação.

A UFPR possui Portal de Transparência dinâmico com painéis inteligentes; uso de sistema informatizado para acompanhamento de manifestações e denúncias (Ágatha). A adoção de estruturas de proteção e monitoramento semelhantes poderia aumentar a sensação de segurança e conforto entre os servidores da UNEMAT, fortalecendo a credibilidade de seus mecanismos de integridade.

5.4.4.4 Pergunta 22 - Você tem conhecimento de casos de servidores que sofreram retaliação após realizar uma denúncia? E 22.1 - Descreva o caso, sem identificar pessoa.

A questão 22 teve por objetivo identificar se os servidores da UNEMAT têm conhecimento de situações de retaliação sofridas por colegas em decorrência da realização de denúncias. A questão 22.1, complementar, permitiu aprofundar o entendimento por meio de relatos descritivos, buscando captar percepções sobre possíveis fragilidades na proteção do denunciante e o clima de confiança institucional.

Conforme apresentado na Tabela 14, a maioria dos participantes (85,4%) afirmou não ter conhecimento de casos de retaliação, enquanto 14,6% responderam afirmativamente. Esses dados indicam que, embora exista uma percepção predominante de ausência de retaliação formalmente conhecida, há indícios de episódios isolados que geram preocupação quanto à segurança e à confidencialidade no tratamento das denúncias.

Tabela 14 – Conhecimento sobre Casos de Retaliação

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Sim	3	12,5%	0	0,0%	3	37,5%	6	14,6%
Não	21	87,5%	9	100,0%	5	62,5%	35	85,4%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Na distribuição por grupos observa-se algumas diferenças, o G1 (Alta Gestão) apresentou 12,5% de respostas afirmativas, o que pode estar associado à maior proximidade com os processos de apuração e à visibilidade de conflitos administrativos. O G3 (Gestores de risco) apresentou 37,5% de respostas positivas, sugerindo percepção de maior vulnerabilidade entre os níveis operacionais da universidade. Já o G2 (Instâncias de Integridade) declarou unanimemente não ter conhecimento de retaliações, o que pode refletir a confiança nos mecanismos de proteção formalmente estabelecidos.

As respostas abertas permitem identificar percepções variadas sobre o tema, tendo em vista que parte dos participantes declarou não possuir conhecimento direto ou experiência com casos de retaliação, reforçando a ideia de que tais situações são pontuais.

Entretanto, alguns relatos destacam episódios de isolamento, perseguição e exposição do denunciante, revelando vulnerabilidades relacionadas ao sigilo e à proteção da identidade. Um respondente relatou que “ao receber uma denúncia, de alguma forma, ficou

conhecido o fato de quem era o denunciante e o mesmo passou a sofrer perseguição no ambiente de trabalho”, o que ilustra a necessidade de fortalecer os mecanismos de preservação da identidade do denunciante.

Outro participante mencionou que colegas “*sofreram julgamento dos pares*” após realizarem denúncia, e outro afirmou que “*após denunciar a falsificação de sua assinatura, o colega começou a ser perseguido*”. Esses testemunhos, embora minoritários, indicam fragilidades culturais e operacionais que podem comprometer a efetividade dos canais de integridade.

O Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) reconhece a importância de garantir a segurança, o sigilo e a proteção do denunciante, conforme disposto no Decreto Estadual nº 806/2021, que assegura a confidencialidade das informações e a vedação de retaliação. O documento destaca a necessidade de ampliar as ações de comunicação e sensibilização sobre o uso dos canais de denúncia, promovendo um ambiente institucional de confiança e transparência. E prevê a criação da política retaliação zero, os relatos de casos de perseguição após denúncias reforçam essa necessidade.

O exame das boas práticas de outras universidades reforça a importância de estruturar mecanismos de proteção e de comunicação transparente para mitigar riscos de retaliação, a UnB divulga orientações éticas e fluxos de apuração no portal institucional; atas públicas do Comitê de Governança e Integridade; e realiza monitoramento contínuo de casos sensíveis. A UFMS estabeleceu código de ética próprio, campanhas de conscientização e capacitações periódicas sobre integridade e não retaliação. A UFPA divulga boletins informativos sobre ética e canal de denúncias com anonimato garantido; e possui Código de Conduta Ética do Agente Público da UFPA.

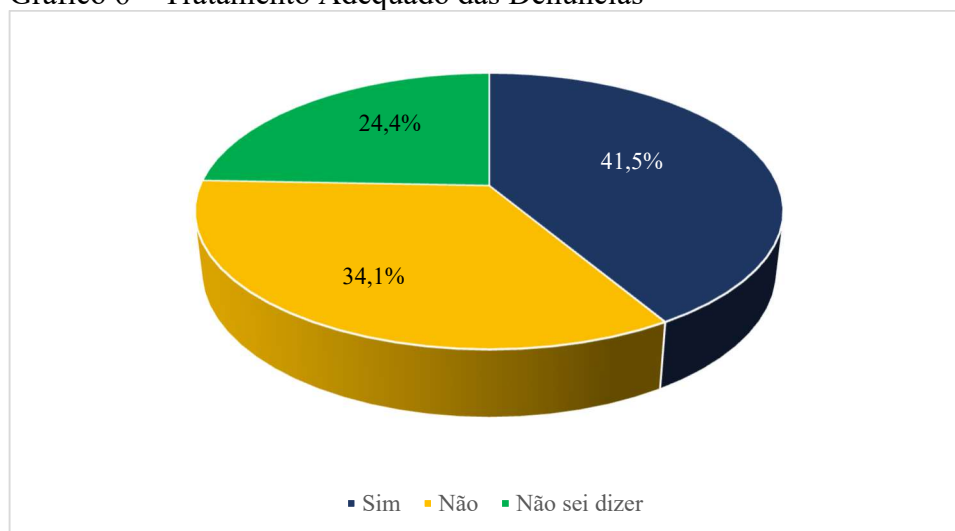
Na UFLA os relatórios anuais de integridade e plano de dados abertos asseguram transparência nas respostas às manifestações. A UFV tem uma estrutura colegiada para gestão integrada da integridade (CGRC), com políticas específicas para prevenção de retaliação e acompanhamento de denúncias. A UFPR mantém Portal da Transparência dinâmico e sistema informatizado (Ágatha) para registro, análise e acompanhamento de denúncias, assegurando rastreabilidade e sigilo.

Essas práticas demonstram que o fortalecimento da proteção do denunciante exige não apenas canais formais, mas também mecanismos de monitoramento ativo, comunicação transparente e relatórios públicos periódicos, capazes de promover a confiança institucional e reduzir o medo de retaliação.

5.4.4.5 Pergunta 23 - Você acredita que as denúncias realizadas na UNEMAT são tratadas de forma adequada?

O propósito dessa questão foi verificar a percepção dos servidores sobre a forma como as denúncias são tratadas na UNEMAT, permitindo a confiança quanto à efetividade dos canais institucionais de apuração e à transparência dos processos internos de responsabilização. Veja o Gráfico 6:

Gráfico 6 – Tratamento Adequado das Denúncias



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Entre os respondentes, 41,5% acreditam que as denúncias são tratadas de forma adequada, enquanto 34,1% discordam dessa afirmativa e 24,4% afirmam não saber opinar. Esses resultados indicam um equilíbrio ténue entre percepções positivas e negativas, com uma parcela significativa de servidores que demonstram desconhecimento ou insegurança quanto ao fluxo de apuração de denúncias, sugerindo a necessidade de aprimorar a comunicação institucional sobre os procedimentos de tratamento das manifestações. Na Tabela 15, abaixo, pode-se verificar entre os grupos como se apresenta essa confiança.

Tabela 15– Percepção do Tratamento de Denúncias por Grupo

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sim	8	33,3%	5	55,6%	4	50,0%	17	41,5%
Não	9	37,5%	3	33,3%	2	25,0%	14	34,1%
Não sei dizer	7	29,2%	1	11,1%	2	25,0%	10	24,4%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O G3 apresentou a maior confiança relativa (50% de respostas afirmativas), o que pode estar associado à proximidade operacional com as rotinas administrativas. O G2 também se destacou positivamente (55,6% de respostas afirmativas), refletindo maior familiaridade com os instrumentos e normativos aplicáveis. Já o G1 apresentou maior dispersão nas respostas, com 33,3% acreditando na adequação do tratamento das denúncias, 37,5% discordando e 29,2% sem opinião formada, o que denota percepção heterogênea e possível falta de alinhamento interno sobre os fluxos de integridade.

A análise documental do Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) demonstra que a universidade possui mecanismos institucionais para o tratamento de denúncias, conduzidos principalmente pela Ouvidoria, pela Unidade Setorial de Correição (USC) e pela Comissão de Ética. O plano destaca a necessidade de fortalecer a articulação entre essas instâncias, bem como de estabelecer protocolos de monitoramento e comunicação dos resultados das apurações, de modo a garantir transparência e credibilidade ao processo de integridade.

Entretanto, o documento não detalha critérios de avaliação de desempenho dos canais nem apresenta indicadores de tempo médio de resposta ou grau de satisfação dos usuários, o que limita a aferição da efetividade das medidas implementadas. Além disso, a ausência de campanhas permanentes de divulgação sobre o andamento e os resultados das apurações pode contribuir para o desconhecimento identificado entre os respondentes.

Foram observadas algumas práticas nas universidades analisadas no *benchmarking*, que podem servir de referência para a UNEMAT utilizar em seu processo de maturidade. A UnB realiza a publicação de relatórios anuais do Comitê de Governança e Integridade, contendo o número de denúncias recebidas e as medidas adotadas; divulgação de orientações sobre fluxos de apuração. A UFMS utiliza atas para registro de deliberações, padronização de procedimentos correccionais e elaboração de relatórios periódicos de desempenho; campanhas de conscientização sobre ética e integridade.

A UFLA revisa anualmente de forma participativa o plano de integridade; publica relatórios abertos da Autoridade de Monitoramento da LAI e disponibiliza painel inteligente para acompanhamento de manifestações. A UFPR usa o Sistema informatizado Ágatha para acompanhamento de denúncias e indicadores públicos de integridade, garantindo transparência e rastreabilidade dos processos.

Essas experiências demonstram que a confiança no tratamento das denúncias é diretamente proporcional à visibilidade e à transparência das ações institucionais. O uso de

sistemas de acompanhamento eletrônico, painéis inteligentes e relatórios públicos é uma estratégia eficaz para reforçar a credibilidade e incentivar a cultura da denúncia responsável.

5.4.4.6 Pergunta 24 - Na sua opinião, os mecanismos de denúncia existentes na UNEMAT são eficientes?

Com a pergunta 24 buscou-se avaliar a percepção dos servidores sobre a eficiência dos mecanismos de denúncia disponíveis na UNEMAT, considerando não apenas a existência formal desses canais, mas também sua capacidade de resposta, credibilidade e efetividade na apuração das irregularidades relatadas.

A maioria dos participantes (70,7%) considera que os mecanismos de denúncia da UNEMAT são eficientes, enquanto 29,3% expressaram opinião contrária. Sendo que no G1 (Alta Gestão) 66,7% reconhecem eficiência, G2 (Instâncias de Integridade) 77,8%, e G3 (Gestores e servidores operacionais) 75%, como pode ser verificado na Tabela 16:

Tabela 16 – Percepção sobre a Eficiência dos Mecanismos de Denúncia

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sim	16	66,7%	7	77,8%	6	75,0%	29	70,7%
Não	8	33,3%	2	22,2%	2	25,0%	12	29,3%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esse conjunto de dados sugere predominância de percepções positivas sobre o funcionamento dos canais existentes, embora quase um terço dos respondentes manifeste dúvidas quanto à efetividade prática dos mecanismos. Essa proporção, ainda que minoritária, é pertinente, pois aponta possíveis fragilidades no retorno das apurações e na comunicação institucional sobre os resultados das denúncias.

O Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) identifica a existência de instâncias responsáveis pela gestão das denúncias, todas com atribuições formais de recepção, análise e encaminhamento das manifestações. O documento reforça o compromisso da instituição com o sigilo, a confidencialidade e a proteção do denunciante, conforme o Decreto Estadual nº 806/2021, e prevê a integração entre as instâncias de integridade como diretriz estratégica.

Contudo, o Plano não apresenta indicadores específicos de desempenho dos canais de denúncia, como taxa de resolução, tempo médio de resposta ou nível de satisfação dos

usuários, o que dificulta a mensuração objetiva da eficiência percebida. Isso pode explicar a discrepância entre a percepção positiva majoritária e a incerteza de uma parcela significativa dos respondentes, pois a eficiência institucional requer além de canais disponíveis, a visibilidade e a transparência sobre seus resultados.

O exame das boas práticas de integridade em outras universidades públicas apresenta diferentes estratégias para o fortalecimento da eficiência e credibilidade dos canais de denúncia, que podem servir de referência, na UnB os relatórios anuais com dados de denúncias e providências adotadas são publicados no portal de integridade. A UFV possui um sistema integrado de integridade com múltiplas instâncias (Ética, Correição, Ouvidoria e Governança) e realiza publicação de planos e resultados em ambiente digital de acesso público.

A UFLA faz autoavaliação institucional de integridade e disponibiliza em painel inteligente com indicadores de acompanhamento de manifestações; publica relatórios anuais da Autoridade de Monitoramento da LAI. A UFPR publiciza indicadores da instituição em painéis inteligentes. Essas práticas revelam que a eficiência dos mecanismos de denúncia depende da integração entre instâncias, do monitoramento contínuo e da transparência ativa, dimensões ainda em processo de consolidação na UNEMAT.

A inexistência de indicadores, relatórios periódicos e mecanismos formais de retorno institucional ainda limita a consolidação dessa percepção positiva e pode reduzir, com o tempo, a confiança nos canais de denúncia. Embora a universidade já tenha avançado na criação de estruturas e normativos voltados à integridade, o fortalecimento da comunicação interna e o acompanhamento contínuo das manifestações são aspectos a serem trabalhados para o amadurecimento do Programa de Integridade.

5.4.4.7 Pergunta 25 - O que poderia ser melhorado nos mecanismos de denúncia?

Com a finalidade de identificar propostas e percepções dos servidores acerca de melhorias nos mecanismos de denúncias, a pergunta 25 trouxe algumas opções predefinidas e os participantes puderam contribuir com sugestões abertas, o que possibilitou captar percepções mãos amplas sobre a efetividade, transparência e celeridade desses instrumentos.

Assim, os resultados trouxeram as principais sugestões de aprimoramento concentradas em três dimensões:

1 – Celeridade e eficiência processual, destacando-se a necessidade de estabelecer prazo máximo de resposta às denúncias (58,5%);

2 – Capacitação e orientação dos servidores, com 53,7% defendendo ofertas de treinamentos específicos sobre processo de denúncia; e

3 – Transparência e proteção dos denunciantes, mencionadas em proporções significativas, 41,5% pedem aumento da transparência no tratamento das denúncias e 41,5% a ampliação da proteção aos denunciantes.

Outros pontos incluíram o fortalecimento da confidencialidade das informações (36,6%), a simplificação dos processos de denúncia (39%) e a criação de um canal direto de comunicação com os denunciantes (31,7%). A possibilidade de denúncias anônimas também foi mencionada por 24,4% dos respondentes, destacando a importância do sigilo como fator de segurança psicológica.

As contribuições discursivas reforçam os achados quantitativos e revelam questões estruturais e procedimentais que afetam a confiança nos mecanismos de denúncia. As respostas se distribuíram em quatro eixos principais:

1 – Celeridade e resposta institucional: Diversos servidores relataram demora no tratamento das denúncias e falta de retorno aos denunciantes. Um participante observou que “*muitas denúncias são encaminhadas aos responsáveis, mas permanecem sem resposta, exigindo reiteradas cobranças da Ouvidoria*”. Essa observação aponta para a necessidade de melhorar o fluxo interno de acompanhamento e assegurar a efetiva conclusão das apurações.

2 – Capacitação e orientação: Houve sugestões para orientar servidores dos campi sobre o tratamento adequado de denúncias presenciais e oferecer formações regulares sobre os trâmites e competências das instâncias de integridade, prevenindo erros e retrabalhos.

3 – Proteção e anonimato do denunciante: Embora parte dos respondentes reconheça a importância do anonimato, alguns ponderaram que o excesso de sigilo pode dificultar o contraditório e a contextualização dos fatos, sugerindo equilíbrio entre proteção e responsabilização. Um gestor relatou que já presenciou casos em que denúncias foram apresentadas “*muito tempo após o fato e sem respaldo documental*”, o que dificulta a apuração efetiva.

4 – Transparência e cumprimento das decisões: Outras respostas ressaltam a importância de garantir a execução das medidas decorrentes das apurações, bem como publicar relatórios de acompanhamento, promovendo a transparência e o aprendizado institucional.

Essas narrativas revelam que os servidores não questionam a existência dos canais, mas desejam aprimorar a credibilidade e a previsibilidade do processo de apuração, dimensões que auxiliam no fortalecimento da integridade organizacional.

Quadro 8 – Triangulação dos Resultados sobre Mecanismos de Denúncia

Evidências empíricas (questionário)	Evidências documentais (diagnóstico institucional)	Boas Práticas de Universidades de <i>Benchmarking</i>	Interpretação analítica
Q19 – Conhecimento do Decreto nº 806/2021: 63,4% afirmam conhecer a norma que protege a identidade do denunciante.	O Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) faz referência à importância do sigilo e da proteção do denunciante, em consonância com o Decreto nº 806/2021, mas não detalha mecanismos de monitoramento ou indicadores de efetividade.	UFV e UFLA possuem normativos próprios de ética e proteção ao denunciante, com fluxos formalizados e relatórios de acompanhamento.	A UNEMAT demonstra adesão normativa às diretrizes estaduais, mas carece de instrumentos de monitoramento e comunicação interna, o que dificulta a consolidação da confiança nos mecanismos de denúncia.
Q20 – Conhecimento de outros canais além do Fale Cidadão: 65,9% afirmam conhecer outros canais, com destaque para Ouvidoria e e-mail institucional.	O Plano de Integridade reconhece a Ouvidoria como principal canal de comunicação com a sociedade e prevê integração com as demais instâncias.	UFMS e UFPR utilizam sistemas integrados de registro e acompanhamento de manifestações (ePAD e Ágatha), que garantem rastreabilidade e celeridade.	Há divulgação satisfatória dos canais, mas falta clareza sobre a coordenação e integração entre Ouvidoria, Correição e Comissão de Ética, o que impacta a percepção de eficiência.
Q21 – Conforto para utilizar os canais: 48,8% sentem-se “muito confortáveis” para denunciar, enquanto 17,1% relatam algum desconforto.	O Plano de Integridade aponta o compromisso com a proteção dos denunciantes, mas não prevê ações de comunicação ou campanhas educativas para incentivar o uso dos canais.	UFRN e UFLA realizam campanhas anuais de sensibilização e treinamentos sobre ética e denúncia segura.	O sentimento de conforto é moderadamente positivo, mas pode ser fortalecido por ações de comunicação e educação sobre os direitos do denunciante e os fluxos de apuração.
Q22 – Casos de retaliação: 14,6% conhecem casos de retaliação; relatos apontam isolamento e perseguição após denúncias.	O documento institucional não aborda explicitamente medidas de proteção contra a retaliação, embora reconheça a necessidade de articulação entre as instâncias de integridade.	UFV e UFRN dispõem de comitês de humanização e de acompanhamento de casos sensíveis, assegurando proteção e apoio psicossocial a denunciantes.	A UNEMAT apresenta fragilidade na prevenção de retaliações, demandando políticas claras e mecanismos de acolhimento institucional.

Evidências empíricas (questionário)	Evidências documentais (diagnóstico institucional)	Boas Práticas de Universidades de <i>Benchmarking</i>	Interpretação analítica
Q23 – Tratamento adequado das denúncias: 41,5% acreditam que as denúncias são tratadas adequadamente, 34,1% discordam e 24,4% não souberam opinar.	O Plano de Integridade prevê integração entre Ouvidoria, Correição e Comissão de Ética, mas não define indicadores de desempenho ou prazos de resposta.	UnB e UFMS publicam relatórios anuais com dados de apuração, resolutividade e medidas corretivas.	A percepção de adequação é moderada, refletindo avanços formais, mas falta de transparência sobre os resultados concretos das apurações.
Q24 – Eficiência dos mecanismos de denúncia: 70,7% avaliam positivamente a eficiência dos canais existentes.	O documento institucional não dispõe de métricas de eficiência (tempo de resposta, taxa de conclusão, satisfação dos usuários).	UFPR e UFLA divulgam indicadores de desempenho e mantêm painéis inteligentes de acompanhamento das manifestações.	A percepção positiva indica confiança nas instâncias de integridade, mas o diagnóstico documental sugere necessidade de monitoramento e transparência ativa para consolidar essa imagem.
Q25 – Sugestões de melhoria: servidores recomendam definição de prazos máximos para resposta (58,5%), treinamentos (53,7%), transparência (41,5%) e proteção ao denunciante (41,5%). As respostas abertas reforçam a demora na apuração e falta de retorno aos denunciantes.	O Plano de Integridade reconhece a necessidade de aprimorar o fluxo de tratamento das denúncias e de capacitar servidores, mas não prevê cronograma nem metodologia de monitoramento contínuo.	UFLA (painel inteligente e relatórios públicos) e UFMS (capacitação e padronização de fluxos) exemplificam modelos maduros de gestão de denúncias.	As sugestões refletem maturidade institucional crescente e disposição para o aperfeiçoamento dos mecanismos de integridade. A consolidação da cultura de denúncia segura exige transparência, devolutiva e celeridade processual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

As evidências, resumidas no Quadro 8, revelam que a UNEMAT apresenta avanços estruturais e normativos no tratamento de denúncias, principalmente pela atuação conjunta da Ouvidoria, Unidade de Correição e Comissão de Ética, mas carece de indicadores objetivos e de comunicação sistemática com os servidores.

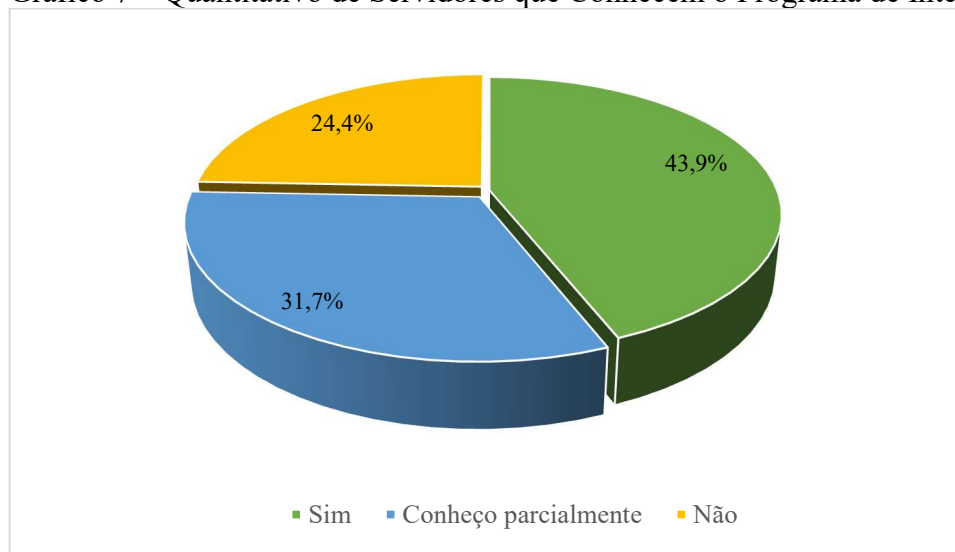
As práticas das universidades de *benchmarking* demonstram que a eficiência dos canais depende diretamente da integração entre instâncias, da transparência dos resultados e da

oferta de capacitação contínua. Dessa forma, o fortalecimento dos mecanismos de denúncia na UNEMAT requer investimento em tecnologia, monitoramento e engajamento institucional, consolidando uma cultura de integridade baseada em confiança, proteção e responsabilidade compartilhada.

5.4.5 Opinião sobre o Programa de Integridade da UNEMAT

Esse eixo iniciou com a questão 26 (Você conhece o Programa de Integridade da UNEMAT?) que teve como finalidade verificar o nível de conhecimento dos servidores sobre o Programa de Integridade da UNEMAT, etapa indispensável para avaliar o alcance das ações de comunicação institucional e de sensibilização sobre o tema. Conforme o delineamento metodológico, os participantes que responderam “não” foram automaticamente direcionados ao término do questionário, enquanto os que responderam “sim” ou “conheço parcialmente” prosseguiram com as demais perguntas. O Gráfico 7 ilustra como ficaram distribuídas as respostas.

Gráfico 7 – Quantitativo de Servidores que Conhecem o Programa de Integridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Verifica-se que dos 41 respondentes, 43,9% afirmaram conhecer o Programa, 31,7% declararam conhecê-lo parcialmente, e 24,4% afirmaram desconhecê-lo. De acordo com os dados apresentados na Tabela 17, essa distribuição demonstra que três em cada quatro servidores (75,6%) possuem ao menos algum nível de familiaridade com o Programa de

Integridade, considera-se o resultado expressivo, tendo em vista que a iniciativa foi formalizada recentemente, em 2024, e encontra-se em fase inicial de consolidação institucional.

Tabela 17 – Você conhece o Programa de Integridade da UNEMAT?

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sim	10	41,7%	3	33,3%	5	62,5%	18	43,9%
Conheço parcialmente	6	25,0%	4	37,5%	3	37,5%	13	31,7%
Não	8	33,3%	2	29,2%	0	0,0%	10	24,4%
Total	24	100,0%	9	100,0%	8	100,0%	41	100,0%

Elaborado pela autora, 2025.

Ao observar os grupos estratégicos, nota-se que o G3 (Gestão de Riscos) apresentou o maior percentual de familiaridade (100%), seguido pelo G2 (Instâncias de Integridade) com 70,8% e pelo G1 (Alta Gestão) com 66,7%. Esse dado sugere que o conhecimento sobre o Programa está mais presente entre os grupos diretamente envolvidos nas práticas de gestão e monitoramento de riscos, o que é coerente com o papel operacional que desempenham nas ações preventivas e de *compliance*.

Entretanto, a proporção significativa de respondentes que afirmaram conhecer apenas parcialmente (31,7%) ou não conhecer (24,4%) indica desafios na comunicação institucional e na disseminação das informações sobre o Programa, especialmente entre servidores que não integram comissões ou unidades de integridade. Essa limitação pode impactar o engajamento coletivo e dificultar a internalização dos valores e diretrizes do plano.

O Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) identifica entre seus eixos prioritários a “disseminação da cultura de integridade” e a “comunicação institucional”, prevendo ações como campanhas educativas, capacitações e divulgação de conteúdos sobre ética e prevenção de riscos. Contudo, conforme o diagnóstico apresentado no próprio documento, as ações de sensibilização e capacitação ainda estavam em fase de estruturação durante o período de aplicação do questionário, o que justifica o nível de conhecimento parcial observado entre os servidores.

A análise de *benchmarking* reforça essa interpretação, universidades como a UFMS e a UFLA apresentam estratégias consolidadas de comunicação e formação continuada, incluindo portais de integridade com conteúdos acessíveis, materiais didáticos e relatórios públicos de acompanhamento. A UnB e a UFV também se destacam por integrarem comitês intersetoriais que promovem oficinas, capacitações e publicações periódicas, ampliando a visibilidade e o engajamento da comunidade acadêmica com os temas de ética e governança.

Essas práticas apontam que a disseminação contínua e estruturada do conhecimento sobre integridade é um fator determinante para o amadurecimento do programa e para a consolidação de uma cultura organizacional alinhada aos princípios de transparência e responsabilidade.

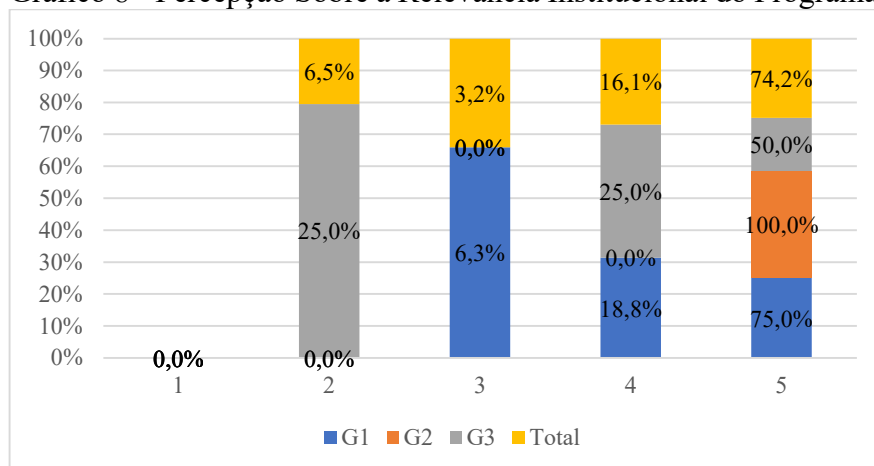
Assim, os dados quantitativos e documentais indicam que o Programa de Integridade da UNEMAT já alcançou certo grau de reconhecimento institucional, especialmente entre gestores e servidores envolvidos diretamente com as instâncias de integridade e de gestão de riscos. No entanto, o conhecimento ainda não é homogêneo em toda a universidade, o que demonstra a necessidade de reforçar as ações de comunicação interna e de capacitação para atingir os diferentes públicos da instituição (docentes, técnicos e discentes).

5.4.5.1 Pergunta 27 - *Quão você acredita que o Programa de Integridade é importante para a UNEMAT?*

Com a questão em tela, se pretendeu avaliar a percepção dos servidores respondentes sobre a relevância institucional do Programa de Integridade, buscando assim compreender o grau de reconhecimento quanto ao seu papel na consolidação de práticas éticas, transparentes e alinhadas aos princípios da boa governança pública.

Os dados, apresentados no Gráfico 8, trouxeram uma avaliação amplamente positiva, entre os 31 respondentes, 74,2% atribuíram nota 5 considerando o Programa “muito importante”, 16,1% o classificaram com nota 4 (importante) e 9,7% atribuíram notas intermediárias (2 ou 3). Não houve registros de percepções negativas, nenhum participante avaliou como “nada importante”.

Gráfico 8 - Percepção Sobre a Relevância Institucional do Programa de Integridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Ao observar o Gráfico 8, também é possível verificar na distribuição por grupos que o G1 apresentou 75% de avaliações máximas, indicando forte alinhamento da Alta Gestão com o propósito do Programa. O G2 registrou unanimidade (100% dos respondentes atribuíram nota 5), demonstrando elevado comprometimento técnico e convicção quanto à importância da iniciativa. O G3 também demonstrou percepção positiva, com 75% das respostas concentradas nas notas 4 e 5, embora 25% tenham atribuído nota 2, possivelmente refletindo limitações de comunicação e envolvimento direto com as ações de integridade.

De forma geral observou-se um consenso institucional sobre a relevância do Programa de Integridade, tanto como instrumento de fortalecimento da ética e da transparência, quanto como mecanismo estratégico de prevenção de irregularidades. Na análise documental, verificou-se que o Plano de Integridade da UNEMAT (2024-2026) estabelece que o programa visa promover a cultura da integridade e fortalecer a confiança da sociedade nas práticas administrativas da universidade, por meio da integração das instâncias de controle, de gestão de riscos e da promoção da ética pública.

Esse escopo está em consonância com a Lei Estadual nº 10.691/2018 e o Decreto nº 376/2023, que instituem o Programa Integridade MT, reafirmando o compromisso das instituições públicas estaduais com a prevenção de desvios e o aprimoramento da governança. Assim, a percepção positiva dos participantes reflete o alinhamento da UNEMAT com a política estadual de integridade e a internalização gradual de seus princípios.

A análise de *benchmarking* reforça essa perspectiva. Em instituições como a UFV, UFRN e UFLA, o Programa de Integridade é percebido não apenas como instrumento de controle, mas como vetor de inovação e cultura organizacional, articulando ética, eficiência administrativa e transparência ativa. Essas universidades alcançaram altos índices de governança segundo o TCU (Brasil, 2024b) (como o iGG e o iESGo), justamente pela consolidação de programas integrados de integridade e *compliance*.

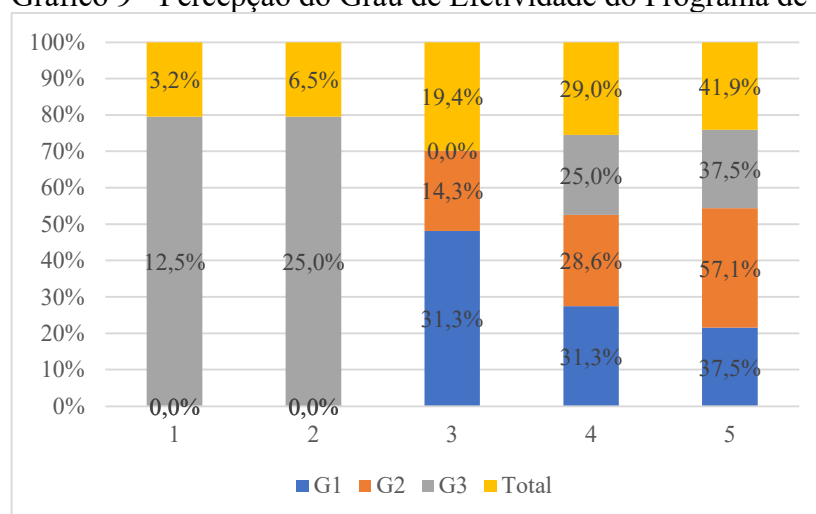
A UNEMAT demonstra um nível elevado de conscientização sobre a relevância do Programa, especialmente entre as instâncias de decisão e controle. Esse reconhecimento é um indicador de maturidade institucional e constitui uma base sólida para as etapas subsequentes do plano, voltadas à comunicação, capacitação e mensuração de resultados.

5.4.5.2 Pergunta 28 - *Quão você acredita que o Programa de Integridade é efetivo na prevenção de irregularidades (ex. má conduta, nepotismo, conflito de interesse, má gestão, etc.)?*

Esta questão buscou aferir a percepção dos servidores sobre o grau de efetividade do Programa de Integridade da UNEMAT quanto à sua capacidade de prevenir irregularidades administrativas e condutas antiéticas, como favorecimento, conflito de interesses, má gestão, práticas de nepotismo e outros.

Dentre os 31 respondentes, 41,9% avaliaram como “muito efetivo”, 29,0% como “efetivo” e 19,4% como “moderadamente efetivo”, enquanto apenas 9,7% o classificaram nos níveis inferiores (notas 1 e 2). Essa distribuição (Gráfico 9) revela uma percepção majoritariamente positiva (70,9%) sobre a efetividade do Programa, indicando que, embora ainda em fase inicial de implementação, o plano já é visto como um instrumento valioso de prevenção e fortalecimento da integridade institucional.

Gráfico 9 - Percepção do Grau de Efetividade do Programa de Integridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Entre os grupos analisados, observa-se no Gráfico 9 que O G2 (Instâncias de Integridade) apresentou o maior índice de confiança, com 57,1% dos respondentes atribuindo nota máxima (5), o que evidencia convicção técnica sobre o papel do Programa como instrumento de governança e *compliance*.

O G1 (Alta Gestão) registrou percepções distribuídas entre os níveis 3, 4 e 5, com 68,8% de avaliações entre “efetivo” e “muito efetivo”, indicando reconhecimento da importância do Programa, mas também consciência das limitações operacionais existentes.

Já o G3 (Gestão de Riscos) apresentou respostas mais diversificadas, com 37,5% considerando o Programa muito efetivo, enquanto 50% o avaliaram de forma intermediária (níveis 2 e 4), sugerindo uma percepção de avanço, porém com desafios ainda percebidos na prática cotidiana da gestão universitária.

Esses dados revelam que há consenso quanto à relevância e potencial do Programa de Integridade, mas também uma compreensão crítica sobre a necessidade de fortalecer seus mecanismos de aplicação, comunicação e monitoramento.

O Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) estabelece como um de seus objetivos estratégicos “prevenir e mitigar riscos de integridade”, por meio da integração entre a Unidade Setorial de Correição, a Ouvidoria, a Comissão de Ética e a Unidade de Controle Interno, além da promoção de ações de sensibilização, comunicação e capacitação institucional.

No entanto, o diagnóstico contido no próprio documento reconhece fragilidades estruturais e de maturidade, como a ausência de indicadores de desempenho e a necessidade de aprimorar o fluxo de gestão de riscos e de apuração de denúncias

Assim, embora o marco normativo esteja consolidado, sua operacionalização ainda se encontra em desenvolvimento, o que pode justificar parte das percepções intermediárias observadas na pesquisa.

No contexto comparativo, universidades como a UFLA, UFV e UFMS já atingiram níveis mais elevados de maturidade em integridade, com programas que articulam gestão de riscos, canais de denúncia eficientes e comunicação ativa com a comunidade acadêmica. Nessas instituições, a efetividade é fortalecida pela disseminação de informações transparentes sobre resultados de apurações, medidas corretivas e indicadores de desempenho, práticas ainda incipientes na UNEMAT, mas reconhecidas como metas futuras em seu plano de ação.

Além disso, o Programa Integridade MT, instituído pelo Decreto Estadual nº 376/2023, define parâmetros de avaliação que incluem a efetividade das ações preventivas, a comunicação institucional e a integração entre instâncias de controle, os quais coincidem com os eixos que a UNEMAT busca aprimorar.

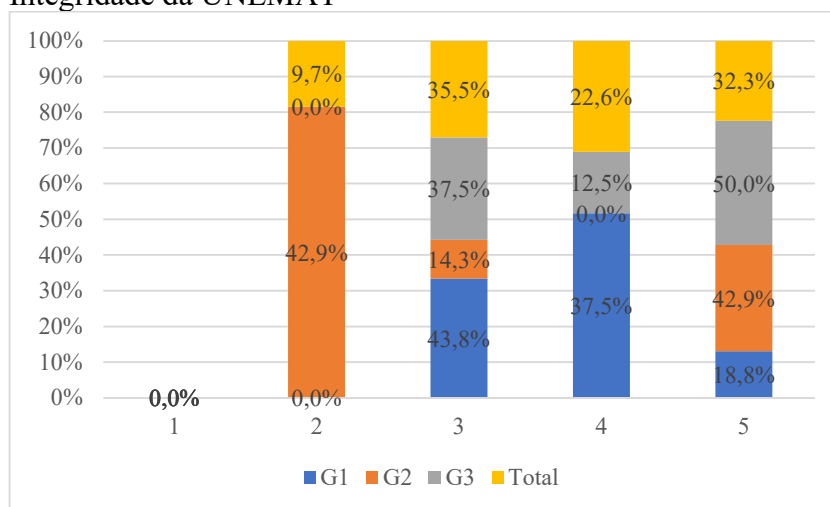
5.4.5.3 Pergunta 29 - Quão fácil é acessar informações sobre o Programa de Integridade da UNEMAT?

Buscou-se aqui identificar a percepção dos servidores sobre o nível de facilidade para acessar informações relativas ao Programa de Integridade da UNEMAT, aspecto que se

relaciona diretamente com a transparência institucional e a efetividade da comunicação interna, dimensões que auxiliam na consolidação de uma cultura de integridade.

Os participantes, 32,3% consideraram o acesso “muito fácil”, 22,6% o classificaram como “fácil” e 35,5% atribuíram nota intermediária (nível 3). Apenas 9,7% avaliaram o acesso como “difícil”, e nenhum participante o considerou “muito difícil”, demonstrando assim, uma tendência positiva, com 54,9% dos respondentes posicionando-se entre os níveis de facilidade mais altos (4 e 5), conforme ilustrado no Gráfico 10, abaixo.

Gráfico 10 – Facilidade para Acessar Informações Relativas ao Programa de Integridade da UNEMAT



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Observado o Gráfico 10, é possível verificar na distribuição que o G3 apresentou a percepção mais favorável, com 50% avaliando o acesso como “muito fácil” e 37,5% com nota intermediária, sugerindo maior familiaridade com os instrumentos de divulgação e comunicação das instâncias de integridade.

O G2 apresentou respostas polarizadas, com 42,9% atribuindo nota 5 (“muito fácil”), mas igual percentual classificando o acesso como “difícil” (nota 2), indicando que o conhecimento pode variar conforme o vínculo direto do servidor com o Programa.

O G1 concentrou-se nos níveis intermediários (3 e 4), totalizando 81,3% das respostas, o que sugere reconhecimento de avanços na transparência, mas também percepção de que ainda há espaço para aprimorar a disseminação e a visibilidade das informações.

De modo geral, a percepção de acesso “moderadamente fácil” reflete um cenário de transição institucional, em que os canais de comunicação já estão estruturados, mas ainda carecem de consolidação e maior alcance.

O Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) estabelece, no eixo “Transparência e Comunicação”, o compromisso de disponibilizar informações sobre o Programa em meios institucionais, como o portal da universidade e campanhas internas. Entretanto, o diagnóstico institucional evidencia que a comunicação sobre o assunto ainda estava em fase de ampliação, com foco inicial em ações voltadas à alta gestão e às instâncias de integridade.

Em comparação com universidades de referência analisadas no *benchmarking*, verifica-se que a UnB e a UFPR se destacam pela adoção de painéis inteligentes e *dashboards* interativos nos portais da transparência, que reúnem informações sobre integridade, riscos, ética e governança de forma acessível e visual. Já a UFLA e a UFV, que também utilizam painéis interativos, mantêm repositórios digitais integrados e seções específicas sobre integridade em seus *sites* institucionais, com publicações de planos, relatórios e campanhas educativas.

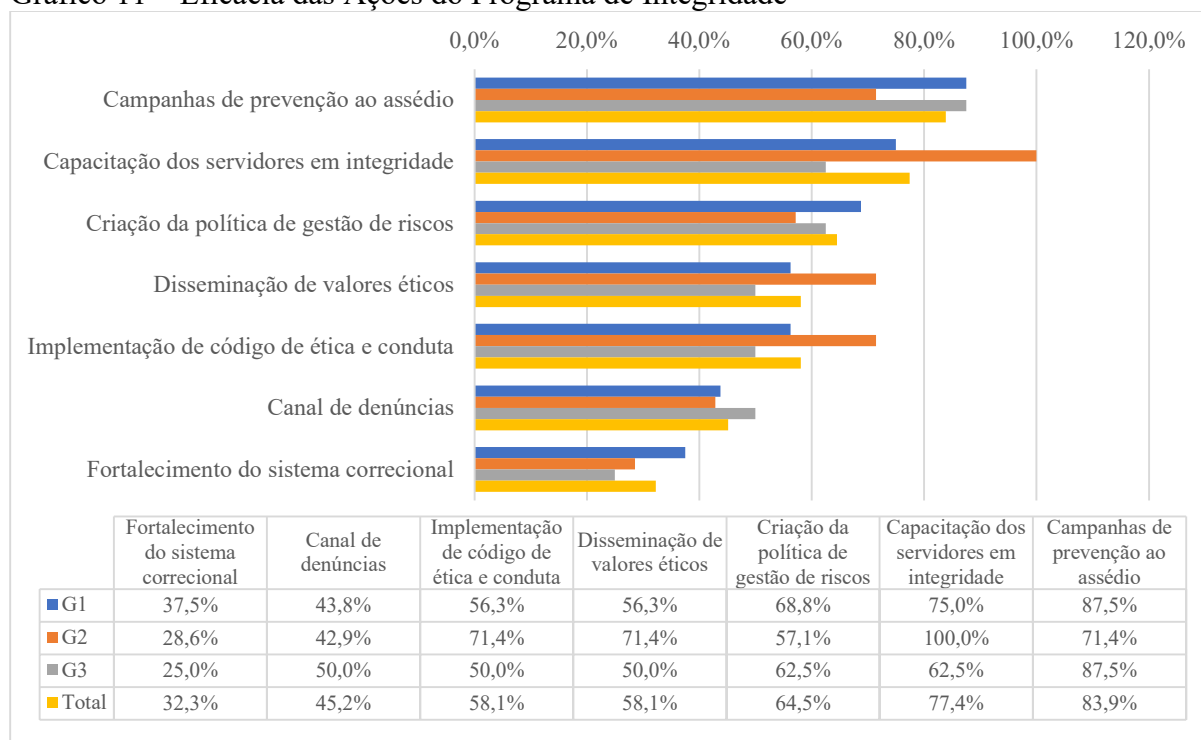
Essas práticas demonstram que a acessibilidade da informação é um componente de destaque da maturidade em integridade, pois promove o engajamento da comunidade e reforça a credibilidade das ações institucionais. Nesse sentido, a UNEMAT apresenta avanços estruturais, mas ainda pode evoluir em termos de visibilidade e atualização contínua das informações publicadas.

5.4.5.4 Pergunta 30 - *Quais dessas ações do Programa de Integridade da UNEMAT você considera mais eficazes?*

Ao perguntar “Quais dessas ações do Programa de Integridade da UNEMAT você considera mais eficazes?” teve-se como objetivo identificar as ações do Programa de Integridade da UNEMAT percebidas pelos respondentes como mais eficazes, permitindo compreender quais iniciativas vêm produzindo maior impacto no fortalecimento da ética, da transparência e da cultura da integridade institucional.

Ações que mais se destacaram na avaliação dos participantes foram: campanhas de prevenção ao assédio e capacitação dos servidores em integridade, consolidando-se assim como eixos mais reconhecidos do Programa. O que pode ser observado no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Eficácia das Ações do Programa de Integridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Realizando a leitura do Gráfico 11 é possível perceber que há uma hierarquia na percepção de efetividade das ações, destacando-se as de caráter preventivo, educativo e comunicacional, em detrimento das medidas estruturais ou de natureza corretiva, resultado coerente com a etapa de implementação em que o Programa de Integridade da UNEMAT se encontra.

Os respondentes percebem as “campanhas de prevenção ao assédio” (83,9%) como instrumentos eficazes de sensibilização e engajamento. A “capacitação dos servidores em integridade” (77,4%), é reconhecida como mecanismos de difusão de conhecimento e mudança de comportamento organizacional. A “criação de política de gestão de riscos” (64,5%), demonstra reconhecimento das ações voltadas à gestão preventiva e estruturada dos riscos de integridade.

As ações de “disseminação de valores éticos” e “implementação do código de ética e conduta” (ambas com 58,1%), representam pilares simbólicos e normativos do Programa de Integridade, responsáveis por consolidar a identidade ética institucional. “Canal de denúncias” obteve 45,2%, evidenciando avanços na transparência, mas também indicando a necessidade de ampliar a confiança e a usabilidade desse mecanismo.

E o “fortalecimento do sistema correcional” foi indicado por 32,3%, apresentando a percepção de que essa dimensão ainda carece de fortalecimento técnico, mesmo com a integração com as demais instâncias de integridade.

No diagnóstico institucional, do Plano de Integridade (2024-2026), registram-se avanços na prevenção de assédios, com a criação da Política de Prevenção e Combate aos Assédios e Outras Formas de Violência (aprovada pelo CONSUNI em 2023), o que reforça o destaque obtido pelas campanhas preventivas na percepção dos respondentes.

O documento destaca, entre suas metas, a promoção de campanhas de conscientização, o desenvolvimento de capacitações regulares e a implementação de instrumentos normativos e de gestão de riscos, confirmando aderência entre as ações mais reconhecidas e as estratégias institucionais traçadas.

Na análise de *benchmarking*, universidades como UFPR, UFLA e UFV apresentam resultados consistentes ao associarem a efetividade de seus programas à combinação entre formação continuada, campanhas educativas e consolidação de políticas de integridade transversais.

A UFLA, por exemplo, realiza revisões participativas anuais de seu plano e disponibiliza painéis inteligentes de acompanhamento; a UFPR adota ferramentas digitais integradas para gestão de riscos e monitoramento de denúncias; e a UFV articula as políticas de integridade com o PDI e o PDTI, assegurando alinhamento estratégico e governança informacional. Essas práticas reforçam que a eficácia de um programa de integridade depende do equilíbrio entre prevenção, capacitação, comunicação e responsabilização, dimensões que a UNEMAT vem gradualmente estruturando.

5.4.5.5 Pergunta 31 - Quais os canais de comunicação utilizados pela UNEMAT para divulgar informações sobre o Programa de Integridade?

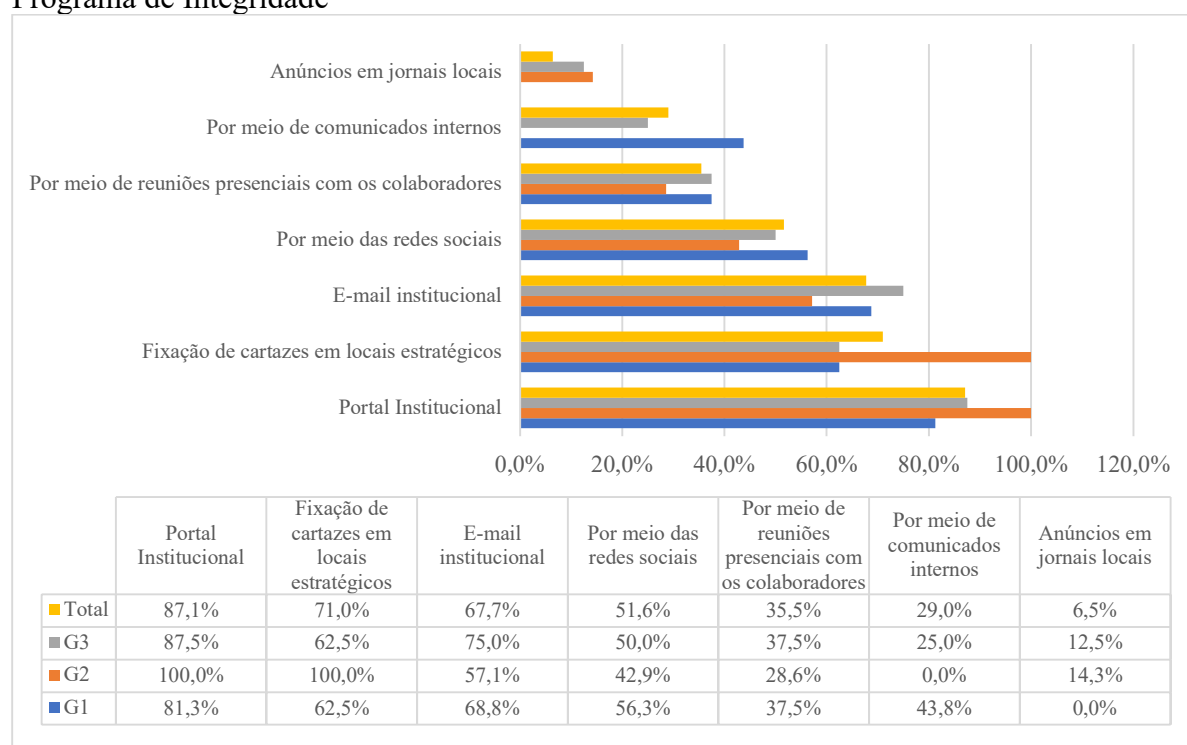
O objetivo desta questão foi identificar os meios de comunicação mais utilizados pela UNEMAT para disseminar informações relacionadas ao Programa de Integridade, possibilitando compreender como ocorre o fluxo de comunicação institucional e o alcance das ações junto aos servidores.

Os resultados apontam que a comunicação sobre o Programa de Integridade ocorre majoritariamente por canais digitais e institucionais, com destaque para o “Portal institucional” (87,1%), reconhecido como o principal meio de divulgação e acesso a informações oficiais e o “E-mail institucional” (67,7%), utilizado de forma complementar para o envio de comunicados

e materiais informativos e as “Redes sociais” (51,6%), evidenciando a adoção de mídias digitais para ampliar a visibilidade e a interação com a comunidade acadêmica.

A “fixação de cartazes em locais estratégicos” obteve um percentual alto (71%), o que demonstra a manutenção de estratégias de comunicação visual presencial, importantes para alcançar públicos menos conectados. E em menor proporção, foram mencionados reuniões presenciais com colaboradores (35,5%), comunicados internos (29%) e anúncios em jornais locais (6,5%), como pode ser verificado no Gráfico 12.

Gráfico 12 - Meios de comunicação mais utilizados para divulgar informações relacionadas ao Programa de Integridade



Fonte: Elabora pela autora, 2025.

A predominância dos canais digitais e institucionais reflete um padrão de comunicação centralizado e formal, ainda que complementado por ações presenciais e visuais em determinados contextos.

Ao analisar de forma segmentada constata-se algumas variações: O G2 (Instâncias de Integridade) apresentou aderência integral ao uso do “portal institucional” (100%) e de cartazes (100%), o que é coerente com seu papel operacional nas ações de divulgação; o G1 (Alta Gestão) e G3 (Gestão de Riscos) destacaram o “portal institucional” (G1 81,3% e G3 87,5%) e o “e-mail institucional” (G1 68,8% e G3 75,0%), revelando maior alinhamento com os canais formais de comunicação.

Esses resultados reforçam a tendência de centralização da comunicação na esfera institucional, mas também apontam a necessidade de ampliar o diálogo transversal entre os diversos níveis organizacionais, tendo em vista que as reuniões presenciais (35,5%) figuraram entre os menores índices de utilização.

O Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) contempla, no eixo “Comunicação e Treinamento”, a criação de estratégias de divulgação e treinamento contínuo sobre o Programa, com foco em campanhas formativas e informativas, *e-mails* circulares e divulgação por meio do portal institucional.

O diagnóstico institucional também identifica como desafio a ampliação do alcance da comunicação, especialmente junto a unidades descentralizadas e servidores lotados em campus do interior, o que explica a relevância das ações visuais e presenciais.

Ao verificar as condutas das universidades utilizadas como referência, a UFPR e a UFPA se destacam pela utilização de portais de integridade dedicados, com painéis interativos, relatórios periódicos e seções educativas, que permitem ao usuário navegar entre eixos temáticos (ética, riscos, integridade, transparência).

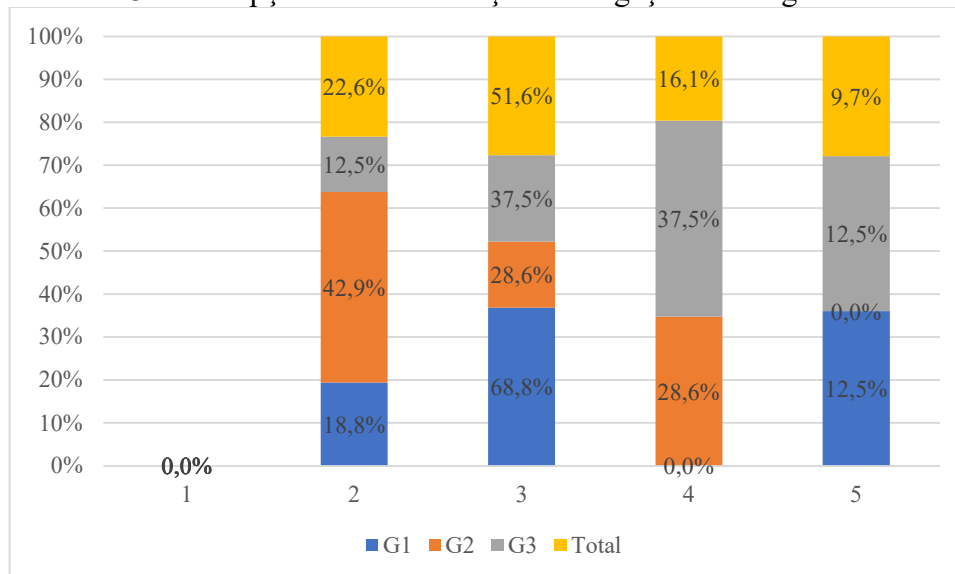
A UnB e a UFV combinam estratégias digitais com reuniões híbridas e newsletters periódicas, assegurando que a comunicação chegue tanto aos níveis estratégicos quanto às bases operacionais. Essas práticas demonstram que a eficácia comunicacional em programas de integridade depende não apenas da existência de canais, mas também da diversificação das estratégias de engajamento e da regularidade das publicações.

5.4.5.6 Pergunta 32 - Como você avalia a comunicação/divulgação sobre o Programa de Integridade?

Com esta pergunta buscou-se avaliar a percepção dos respondentes quanto à qualidade, clareza e alcance das ações de comunicação e divulgação do Programa de Integridade da UNEMAT, permitindo aferir o grau de efetividade da comunicação institucional e a compreensão dos servidores sobre as iniciativas da universidade nesse campo.

O resultado da avaliação pode ser visualizado no Gráfico 13, abaixo:

Gráfico 13 – Percepção da Comunicação/Divulgação do Programa de Integridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

De modo geral, pode-se considerar que os participantes avaliaram positivamente a comunicação acerca do Programa, ainda que tenham ocorrido algumas percepções intermediárias, 77,4% consideram entre regular e muito boa, no entanto 22,6% avaliam como ruim. Indicando que a maioria reconhece avanços na divulgação, mas ainda identifica margem significativa para aprimoramento na forma, frequência e abrangência da comunicação sobre o Programa.

O Plano de Integridade da UNEMAT (2024–2026) reconhece, no eixo “Comunicação e Treinamento”, a necessidade de ampliar o alcance e a frequência das ações de comunicação, destacando a importância da utilização contínua de meios digitais, cartazes e reuniões presenciais para divulgar informações sobre o programa.

Contudo, o diagnóstico institucional aponta que as estratégias comunicacionais ainda não estão plenamente consolidadas como um processo sistemático, sendo realizadas de forma pontual e com baixa padronização entre unidades. A existência de diversos canais dispersos, sem um plano de comunicação unificado para o Programa, contribui para a percepção intermediária identificada nos dados.

Em comparação, o *benchmarking* com outras universidades federais demonstra práticas mais robustas de comunicação institucional. A UFLA e a UFPR, por exemplo, mantêm portais exclusivos sobre integridade, com painéis de monitoramento, notícias atualizadas, e publicações periódicas de resultados; A UFV adota um modelo de comunicação integrada, com *newsletter* eletrônica, postagens temáticas e materiais audiovisuais educativos.

Já a UnB realiza campanhas anuais de sensibilização, associadas a datas simbólicas (como o Dia Internacional contra a Corrupção), fortalecendo o caráter pedagógico da integridade institucional. As condutas identificadas demonstram que a efetividade da comunicação depende tanto da frequência quanto da diversidade dos formatos de divulgação.

É possível inferir que as ações realizadas pela UNEMAT ainda não alcançam de forma homogênea todos os segmentos da universidade, especialmente os servidores lotados em campus mais afastados da Reitoria, o que pode explicar parte da percepção de insuficiência.

Adotando práticas análogas as das instituições de referência, a UNEMAT poderá evoluir de uma comunicação informativa para uma comunicação formativa, que vá além da divulgação do Programa de Integridade e fortaleça sua apropriação simbólica e prática por toda comunidade acadêmica.

O Quadro 9 apresenta, de forma integrada, a percepção dos servidores, as constatações do diagnóstico institucional e as boas práticas identificadas nas universidades de referência.

Quadro 9 - Triangulação dos Resultados das Opiniões Sobre o Programa de Integridade

Evidências empíricas (questionário)	Evidências documentais (diagnóstico institucional)	Boas práticas de universidades de <i>benchmarking</i>	Interpretação analítica
26. Conhecimento sobre o Programa: 43,9% conhecem e 31,7% conhecem parcialmente.	O Plano de Integridade prevê ações de sensibilização, campanhas educativas, capacitações e divulgação de conteúdos sobre ética e prevenção de riscos	UFV e UFLA utilizam plataformas digitais abertas para autoavaliação e capacitação.	Há necessidade de expandir o alcance e a interiorização das ações de comunicação.
27. Importância do Programa: 74,2% consideram muito importante.	Diagnóstico institucional evidencia alinhamento do Programa ao PDI e ao ODS 16.	UFV, UFRN e UFLA associam o Programa à governança e à sustentabilidade institucional.	A percepção positiva confirma reconhecimento do valor estratégico do Programa.
28. Efetividade na prevenção de irregularidades: 41,9% o consideram "muito efetivo" e 29,0% como "efetivo".	Ações preventivas ainda em implementação.	UFLA, UFRN e UFMS articulam gestão de riscos, canais de denúncia eficientes e comunicação ativa com a comunidade acadêmica.	Há reconhecimento de avanços e já é visto como um instrumento relevante de prevenção e fortalecimento da

Evidências empíricas (questionário)	Evidências documentais (diagnóstico institucional)	Boas práticas de universidades de <i>benchmarking</i>	Interpretação analítica
			integridade institucional.
29. Facilidade de acesso às informações: 32,3% consideram muito fácil.	Informações disponíveis no portal, porém dispersas e pouco atualizadas.	UFPR possui portal dinâmico com painéis inteligentes.	Acesso é considerado razoável; falta centralização e atualização contínua.
30. Ações mais eficazes: 83,9% campanhas de prevenção ao assédio; 77,4% capacitações.	Campanhas e capacitação são as ações mais destacadas.	UFV e UFLA fazem revisões participativas anuais e painéis digitais.	Ações preventivas têm maior demanda em nível de importância; dimensão corretiva ainda carece de fortalecimento.
31. Canais de comunicação: 87,1% portal institucional e 67,7% <i>e-mail</i> institucional.	Comunicação concentrada em meios digitais e formais.	UFLA e UFPR mantêm portais e boletins de integridade.	Comunicação é funcional, mas unidirecional; precisa tornar-se dialógica e participativa.
32. Avaliação da comunicação: 51,6% avaliam como regular, 25,8% como boa/muito boa.	Plano reconhece necessidade de aprimorar frequência e abrangência da divulgação.	UFV e UnB usam campanhas regulares e relatórios interativos.	Comunicação cumpre função informativa, mas ainda não gera engajamento pleno.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

De acordo com o Quadro 9, percebe-se que embora o Programa de Integridade da UNEMAT já seja reconhecido por sua relevância estratégica e já conte com avanços na formalização de estruturas e ações preventivas, ainda enfrenta desafios em aspectos relacionados à disseminação da informação, comunicação institucional e monitoramento contínuo.

As evidências empíricas indicam que o conhecimento sobre o Programa e a percepção de sua efetividade ainda não são homogêneas entre os diferentes grupos de servidores. A triangulação confirma que o fortalecimento da comunicação e do acompanhamento sistemático das ações constitui o principal eixo a ser aprimorado durante a implementação.

As boas práticas observadas nas universidades, como os portais de integridade interativos (UFPR), os relatórios periódicos (UFLA) e as campanhas de sensibilização contínua

(UnB e UFV), demonstram caminhos viáveis para o amadurecimento do Programa, reforçando a importância de uma gestão integrada e transparente, sustentada por indicadores e processos de retroalimentação institucional.

Assim, a UNEMAT poderá alinhar-se progressivamente às boas práticas de integridade do cenário nacional, transformando seu Programa em um mecanismo efetivo de prevenção, transparência e fortalecimento da governança pública, em consonância com o ODS 16 da Agenda 2030 e com os princípios da Lei nº 10.691/2018 (Programa Integridade MT).

5.4.6 Impacto do Programa de Integridade na Prática e Sugestões

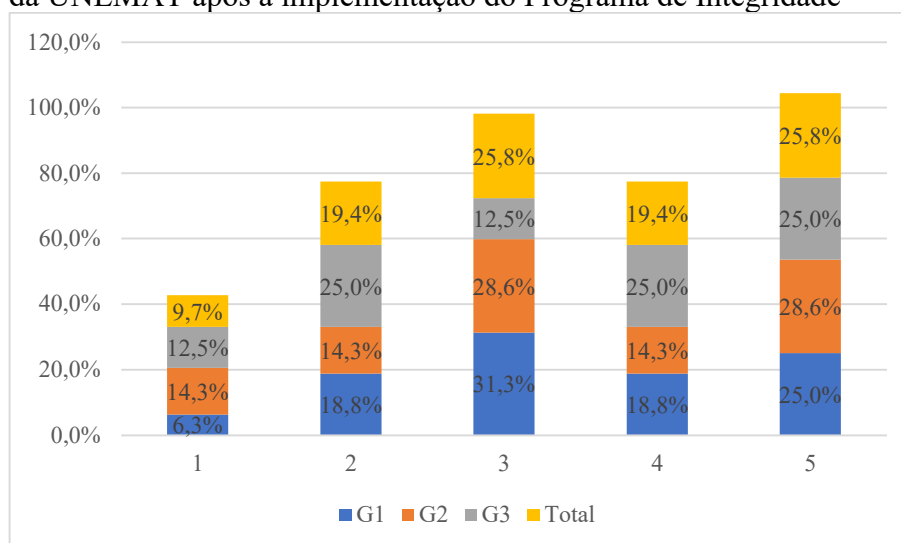
Este é o último eixo do instrumento de coleta de dados, nele estão contidas as perguntas 33 a 41, que tem como objetivo compreender como o Programa de Integridade da UNEMAT tem se refletido na prática cotidiana da gestão e nas condutas dos servidores. Buscou-se identificar os efeitos concretos do Programa sobre a cultura organizacional, a ética e a transparência, bem como coletar sugestões que possam contribuir para o seu aprimoramento contínuo, tendo em vista que o Programa foi implantado e está em fase de implementação de acordo com o Plano de Integridade (2024-2026).

5.4.6.1 Pergunta 33 - O Programa de Integridade aumentou sua confiança na gestão da UNEMAT?

Buscou-se identificar, com esta questão, se o Programa de Integridade da UNEMAT tem contribuído para fortalecer a confiança dos servidores na gestão universitária, refletindo o grau de credibilidade institucional associado às ações de integridade e transparência. A confiança organizacional é um dos pilares da boa governança e um indicativo da efetividade das políticas institucionais, sobretudo quando se trata de um programa voltado à prevenção de irregularidades e ao fortalecimento da ética pública.

A análise dos dados apresentados no Gráfico 14 demonstra uma tendência positiva entre os participantes. Constatou-se que 45,2% dos respondentes indicaram que o Programa contribuiu, em algum grau, para o aumento da confiança na gestão (somando as opções 4 e 5), enquanto 29% apontaram baixo impacto ou ausência de mudança (opções 1 e 2) e 25,8% mantiveram-se neutros.

Gráfico 14 - Percepção dos respondentes sobre o aumento da confiança na gestão da UNEMAT após a implementação do Programa de Integridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esses resultados evidenciam que, embora ainda fase de implementação, o Programa de Integridade tem se mostrado significativo para o fortalecimento da credibilidade institucional e para a valorização da ética e da transparência na gestão. A ampliação da confiança pode ser interpretada como reflexo da adoção de práticas de governança mais consistentes, bem como do esforço da instituição em institucionalizar mecanismos de controle e prevenção de irregularidades.

Nas evidências documentais, observa-se que o Plano de Integridade da UNEMAT (2024-2026) prevê algumas ações voltadas ao comprometimento da alta direção e ao fortalecimento da cultura organizacional de integridade, o que está em consonância com os resultados obtidos.

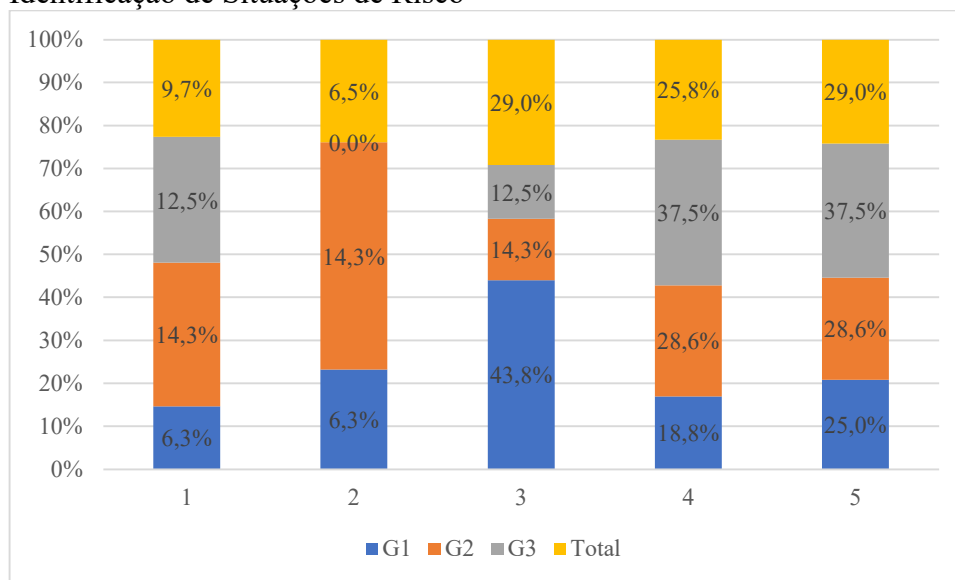
Em instituições de referência analisadas no *benchmarking*, as instituições destacam o papel da alta direção como fator de credibilidade do programa de integridade. Para UnB e a UFV, o aumento da confiança institucional também está associado à publicação de relatórios periódicos de integridade, à comunicação transparente e à atuação colegiada dos comitês de governança e ética, práticas que podem inspirar o aperfeiçoamento contínuo da política de integridade da UNEMAT.

5.4.6.2 Pergunta 34 - O Programa de Integridade facilitou a identificação de situações de risco?

Esta questão teve como objetivo verificar se o Programa de Integridade da UNEMAT tem contribuído para ampliar a percepção e a capacidade dos servidores em identificar riscos institucionais, especialmente aqueles relacionados à ética, à conformidade e à gestão pública. A identificação precoce de situações de risco é um componente da governança e do gerenciamento preventivo de irregularidades, integrando-se diretamente ao Eixo 2 – Análise e Gestão de Riscos do Plano de Integridade.

Ao analisar o Gráfico 15, que ilustra os dados da pergunta 34, nota-se que 54,8% dos participantes (somando as opções 4 e 5) afirmaram que o Programa facilitou, em alguma medida, a identificação de situações de risco, enquanto 16,2% avaliaram que houve pouca ou nenhuma contribuição. A faixa intermediária (opção 3) concentrou 29,0% das respostas, sugerindo que parte dos servidores ainda percebe limitações no alcance das ações implementadas ou carece de maior envolvimento com as atividades de gestão de riscos.

Gráfico 15 – Percepção Sobre a Contribuição do Programa de Integridade para a Identificação de Situações de Risco



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esses resultados indicam um avanço moderado, mas considerável, na consolidação de uma cultura institucional voltada à prevenção e mitigação de riscos de integridade. A percepção positiva predominante pode estar associada às iniciativas de mapeamento e tratamento de riscos já desenvolvidas pela Comissão Especial do Programa, conforme

registrado nas evidências documentais do Plano de Integridade da UNEMAT (2024-2026). O documento descreve o processo de identificação de riscos nas áreas administrativas e acadêmicas, bem como a utilização da ferramenta SISMONITORA, gerida pela CGE/MT, para acompanhamento e monitoramento das ações de integridade.

No entanto, a análise também sugere a necessidade de ampliar o alcance das capacitações e da comunicação sobre o tema, de modo que o processo de gestão de riscos se torne mais difundido entre os servidores. Esse ponto é corroborado pela triangulação com as boas práticas observadas *benchmarking* com as universidades federais.

Instituições como a UFV e a UFPR, por exemplo, possuem sistemas informatizados de gestão de riscos (Plataforma ForRisco e Sistema Ágatha) e realizam monitoramentos periódicos acompanhados de relatórios públicos, o que fortalece a transparência e o comprometimento coletivo na mitigação de riscos.

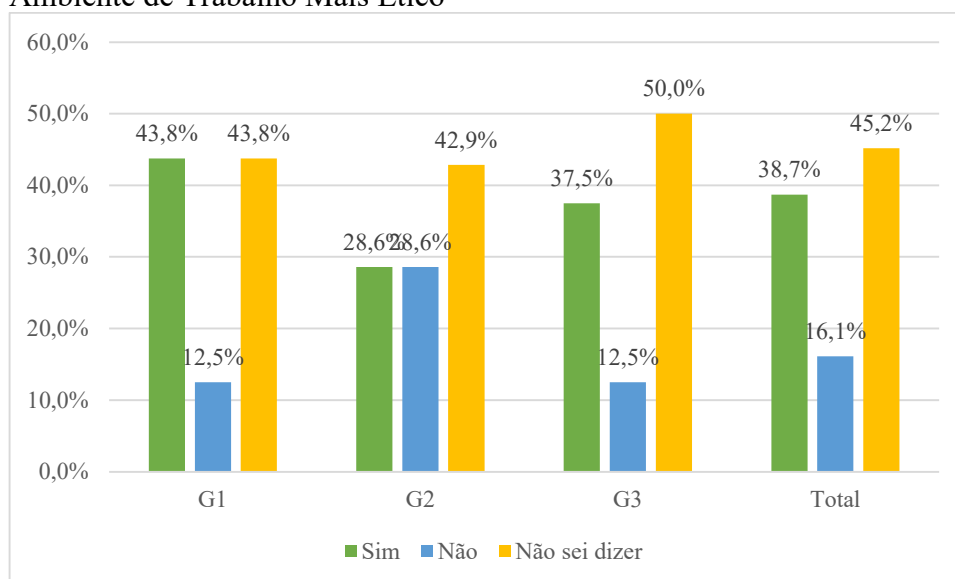
Nesse sentido, a UNEMAT pode avançar ao adotar práticas semelhantes, como a publicação de boletins de risco e indicadores de integridade, e ao fomentar uma comunicação mais integrada entre as unidades administrativas e a alta gestão. Tais ações contribuiriam para consolidar o eixo de gestão de riscos como uma dimensão estruturante do Programa de Integridade, reforçando o compromisso institucional com a ética, a prevenção e a boa governança.

5.4.6.3 Pergunta 35 - O Programa de Integridade promoveu um ambiente de trabalho mais ético?

O objetivo desta questão foi avaliar se as ações desenvolvidas no âmbito do Programa de Integridade da UNEMAT têm contribuído para a promoção de um ambiente organizacional mais ético, pautado em valores como respeito, transparência, equidade e responsabilidade institucional. A ética no ambiente de trabalho representa um dos fundamentos da integridade pública e reflete diretamente a efetividade das políticas de prevenção e de fortalecimento da cultura organizacional.

Os resultados apresentados no Gráfico 16 indicam que 38,7% dos participantes consideram que o Programa de Integridade tem contribuído para a construção de um ambiente mais ético, enquanto 16,1% não percebem esse impacto e 45,2% afirmaram “não saber opinar”. Essa expressiva parcela de indecisos sugere que, embora o programa já tenha alcançado alguns avanços, sua comunicação interna e disseminação prática ainda carecem de maior capilaridade entre as unidades e os servidores.

Gráfico 16 - Percepção Sobre a Contribuição do Programa de Integridade Para um Ambiente de Trabalho Mais Ético



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Ressalta-se que o Programa de Integridade da UNEMAT ainda se encontra em fase de implementação, conforme estabelecido no Plano de Integridade (2024-2026). O documento prevê ações de médio prazo com conclusão estimada até 2026, o que explica parcialmente o fato de muitos servidores ainda não perceberem mudanças substanciais no ambiente de trabalho. Essa condição transitória indica que os efeitos esperados, como o fortalecimento da cultura ética e o aumento da confiança interna, tendem a se tornar mais visíveis à medida que as ações previstas forem integralmente executadas e monitoradas.

Do ponto de vista documental, o Plano apresenta entre seus objetivos estratégicos a promoção de uma cultura de integridade baseada na ética, transparência e responsabilização, articulada com o Eixo 1 – Comprometimento da Alta Direção e o Eixo 3 – Políticas e Procedimentos Internos. No entanto, observa-se que o plano ainda não prevê mecanismos de monitoramento sistemático de condutas éticas nem de avaliação da percepção institucional sobre valores e comportamentos éticos, o que poderia fortalecer o acompanhamento das ações de integridade e favorecer a consolidação de um ambiente ético sustentável.

Na análise comparativa com as universidades de *benchmarking*, destaca-se que instituições como a UFRN e a UFV incorporaram políticas robustas de humanização das relações de trabalho, combate a assédios e fortalecimento dos canais de escuta institucional, fatores que ampliam a percepção de justiça e segurança no ambiente organizacional. A UFMS também se sobressai por incluir capacitações contínuas sobre ética e integridade como

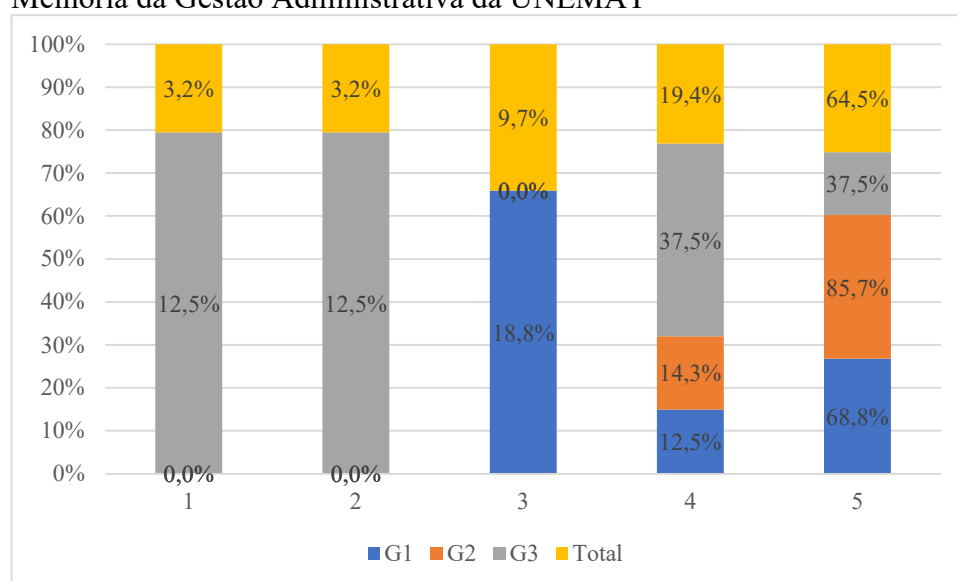
componentes da formação de servidores, favorecendo o comprometimento destes com os princípios éticos institucionais.

Dessa forma, a UNEMAT demonstra avanços importantes, mas ainda pode aprimorar o processo de internalização da cultura ética, ampliando ações educativas e de reconhecimento de boas práticas. A combinação de medidas pedagógicas e instrumentos de monitoramento pode contribuir significativamente para transformar a ética em um valor efetivamente vivido no cotidiano institucional, fortalecendo a confiança e a integridade pública no ambiente universitário.

5.4.6.4 Pergunta 36 - A implementação do Programa de Integridade pode contribuir para a melhoria da gestão administrativa da UNEMAT?

O propósito desta pergunta foi examinar a percepção dos servidores sobre o potencial do Programa de Integridade da UNEMAT para aprimorar a gestão administrativa, especialmente no que diz respeito à transparência, à eficiência e à responsabilização dos processos internos. Considerando que a integridade pública está diretamente associada à governança e ao desempenho institucional, compreender essa percepção é interessante para avaliar o grau de adesão dos servidores às diretrizes de gestão ética e responsável.

Gráfico 17 - Percepção Sobre a Contribuição do Programa de Integridade para a Melhoria da Gestão Administrativa da UNEMAT



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A análise dos dados (Gráfico 17) revela que 83,9% dos respondentes (soma das opções 4 e 5) concordam que a implementação do Programa de Integridade pode contribuir para a melhoria da gestão administrativa, sendo que 64,5% concordam plenamente. Apenas 6,4% manifestaram discordância parcial ou total, enquanto 9,7% se mantiveram neutros (opção 3). Essa predominância de respostas positivas demonstra amplo reconhecimento do valor estratégico do programa, principalmente entre os grupos G1 e G2, que registraram índices de concordância superiores a 80%.

Esses resultados sugerem que há consenso entre os servidores quanto ao papel estruturante do Programa de Integridade na qualificação da gestão universitária, sobretudo no fortalecimento dos mecanismos de controle interno, na prevenção de riscos e na padronização de procedimentos administrativos.

A percepção positiva pode estar relacionada ao avanço de medidas documentadas no Plano de Integridade da UNEMAT (2024-2026), que propõe ações voltadas ao Eixo 1 (Comprometimento da Alta Direção), ao Eixo 3 (Políticas e Procedimentos Internos) e ao Eixo 5 (Monitoramento Contínuo). Tais eixos preveem a adoção de práticas administrativas orientadas pela ética, pelo controle e pela transparência, com horizonte de consolidação até 2026.

Ainda que em implementação, o programa demonstra potencial para induzir melhorias na governança institucional, desde que suas ações sejam efetivamente acompanhadas e internalizadas pelas unidades administrativas. A experiência de outras universidades públicas federais reforça essa perspectiva.

A UnB e a UFMS, por exemplo, associam seus programas de integridade a sistemas de governança integrada e de mensuração de desempenho, permitindo maior visibilidade dos resultados e do cumprimento de metas. A UFV e a UFLA, por sua vez, adotam modelos de monitoramento contínuo e painéis de transparência interativos, o que amplia a eficiência administrativa e a *accountability* perante a comunidade acadêmica.

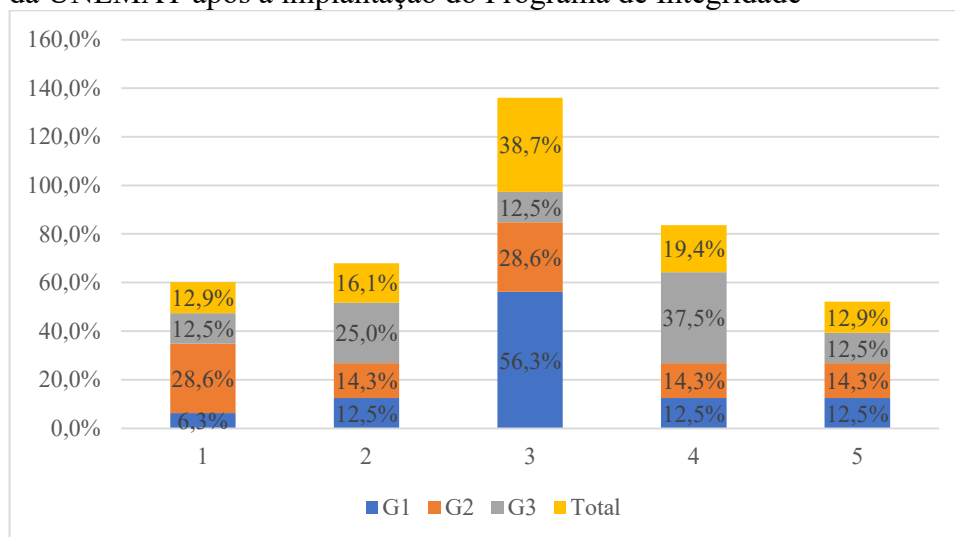
A percepção dos servidores da UNEMAT converge para o entendimento de que o Programa de Integridade representa uma oportunidade concreta de aperfeiçoamento da gestão pública universitária, especialmente na promoção de práticas gerenciais alinhadas aos princípios da eficiência, legalidade e moralidade administrativa. Sua plena consolidação, entretanto, dependerá do engajamento da alta direção e da integração das ações de integridade aos processos estratégicos da instituição, consolidando um ciclo virtuoso de governança, transparência e confiança institucional.

5.4.6.5 Pergunta 37 - Você percebe alguma mudança na cultura organizacional da UNEMAT em relação à ética e à transparência após a implantação do Programa de Integridade?

Pretendeu-se com esta questão verificar se os servidores da UNEMAT percebem transformações na cultura organizacional decorrentes da implementação do Programa de Integridade, especialmente no que tange à consolidação de valores éticos, à ampliação da transparência e à promoção de práticas administrativas mais responsáveis e coerentes com os princípios da governança pública.

As respostas representadas no Gráfico 18 revelam que 38,7% dos respondentes se mantiveram neutros quanto à identificação de mudanças na cultura organizacional da UNEMAT, enquanto 32,3% perceberam transformações mais significativas (soma das opções 4 e 5). Já 29% dos participantes afirmaram não perceber nenhuma ou poucas mudanças até o momento. Essa distribuição de respostas demonstra que a percepção de mudança ainda é incipiente, mas indica que o Programa de Integridade pode estar começando a gerar efeitos perceptíveis, embora ainda em ritmo gradual.

Gráfico 18 - Percepção dos respondentes sobre mudanças na cultura organizacional da UNEMAT após a implantação do Programa de Integridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Do ponto de vista institucional, o Plano de Integridade da UNEMAT (2024-2026) contempla ações diretamente relacionadas à promoção da ética e da transparência — especialmente no Eixo 1 (Comprometimento da Alta Direção), Eixo 3 (Políticas e Procedimentos Internos) e Eixo 4 (Comunicação e Treinamento). Entretanto, como o plano

prevê execução escalonada até 2026, é natural que parte da comunidade universitária ainda não perceba plenamente os efeitos sobre a cultura organizacional.

O *benchmarking* evidencia que a mudança cultural é um dos aspectos mais desafiadores da implementação de programas de integridade. A UFRN e a UFMS, por exemplo, conseguiram fortalecer suas culturas institucionais por meio de campanhas regulares de comunicação ética, capacitações periódicas e atuação integrada das comissões de ética e ouvidoria. Já a UFLA e a UFPR se destacam por utilizar painéis interativos e relatórios anuais de integridade, estratégias que contribuem para tornar o tema mais visível e fomentar o senso de pertencimento dos servidores à agenda da integridade.

No caso da UNEMAT, observa-se que o programa começa a produzir efeitos simbólicos e comportamentais, ao inserir temas como ética, transparência e responsabilização no discurso e na prática administrativa. No entanto, a consolidação de uma cultura organizacional voltada à integridade demanda persistência, liderança comprometida e estratégias de envolvimento contínuo, de modo que os valores de ética e transparência se tornem elementos centrais e compartilhados por toda a comunidade acadêmica.

5.4.6.6 Pergunta 38 - *Quais aspectos do Programa de Integridade você considera mais positivos?*

Para identificar os aspectos do Programa de Integridade da UNEMAT que são percebidos pelos servidores como mais relevantes e efetivos o questionário trouxe a Pergunta 38 para que os pontos de maior reconhecimento e valorização por parte da comunidade interna fossem apresentados. A análise dessa percepção auxilia na compreensão dos elementos do programa que mais contribuem para o fortalecimento da ética, da transparência e da credibilidade institucional. Assim, as respostas podem ser verificadas na Tabela 18:

Tabela 18 – Aspectos Positivos do Programa de Integridade

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Fortalecimento da cultura ética	14	87,5	4	57,1	6	75,0	24	77,4
Maior transparência nas ações da instituição	11	68,8	5	71,4	4	50,0	20	64,5
Engajamento da alta gestão	10	62,5	5	71,4	3	37,5	18	58,1
Melhoria da reputação da instituição	8	50,0	4	57,1	5	62,5	17	54,8
Prevenção de fraudes e corrupção	8	50,0	3	42,9	5	62,5	16	51,6
Maior engajamento dos servidores	8	50,0	3	42,9	3	37,5	14	45,2
Aumento da confiança dos <i>stakeholders</i>	2	12,5	3	42,9	3	37,5	8	25,8

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Conforme os dados apresentados na Tabela 18, o fortalecimento da cultura ética e de integridade foi o aspecto mais apontado como positivo por 77,4% dos respondentes, demonstrando que a promoção de valores éticos e o incentivo à conduta íntegra estão sendo percebidos como os principais resultados da implementação do programa. Em seguida, 64,5% dos participantes destacaram a maior transparência nas ações da gestão, o que indica avanço na comunicação institucional e na disponibilização de informações públicas.

Outros pontos mencionados foram o engajamento da alta gestão (58,1%), a melhoria da reputação institucional (54,8%) e a prevenção de fraudes e condutas indevidas (51,6%). Aspectos relacionados ao engajamento dos servidores (45,2%) e ao aumento da confiança dos *stakeholders* na instituição (25,8%) foram menos mencionados, sugerindo que esses fatores ainda estão em processo de amadurecimento.

A predominância das respostas voltadas à ética e à transparência está em consonância com as diretrizes do Plano de Integridade da UNEMAT (2024), especialmente nos Eixos 1 (Comprometimento da Alta Direção), 3 (Políticas e Procedimentos Internos) e 4 (Comunicação e Treinamento). Esses eixos preveem ações voltadas à consolidação de uma cultura organizacional baseada em valores éticos, à ampliação da transparência e à capacitação contínua dos servidores. No entanto, o próprio plano reconhece que a efetivação plena dessas ações está prevista até 2026, o que explica por que algumas dimensões, como o engajamento dos servidores e a confiança pública, ainda se encontram em estágio inicial de percepção.

A triangulação com as práticas observadas nas universidades de *benchmarking* confirma que os primeiros efeitos percebidos em programas de integridade costumam se concentrar justamente na dimensão ética e de transparência, consideradas pilares da fase de consolidação. Universidades como a UFRN e a UFMS, por exemplo, registraram resultados semelhantes após os primeiros anos de implementação, com ênfase em ações educativas, fortalecimento das instâncias de integridade e campanhas de comunicação interna. Já instituições como a UFLA e a UFV avançaram para etapas mais maduras, associando seus programas a sistemas de monitoramento contínuo, indicadores de riscos e relatórios de integridade publicados anualmente.

Assim, pode-se afirmar que os dados da UNEMAT revelam um estágio coerente com o ciclo de implementação de programas de integridade em instituições públicas, no qual se observam ganhos perceptíveis em termos de ética e transparência, ainda que as mudanças mais estruturais, como a ampliação da confiança social e o envolvimento coletivo, dependam de maior difusão e consolidação das práticas. O reconhecimento desses aspectos positivos

reflete o potencial transformador do programa e reforça a importância de manter o investimento em ações educativas, de comunicação e de fortalecimento das instâncias de integridade.

5.4.6.7 Pergunta 39 - Quais aspectos do Programa de Integridade você considera mais negativos?

Esta questão buscou identificar as fragilidades percebidas pelos servidores em relação ao Programa de Integridade da UNEMAT, a fim de compreender os principais desafios que podem comprometer sua efetividade e aceitação institucional. A análise das respostas (Tabela 19) permite reconhecer pontos críticos de atenção e propor estratégias de aprimoramento das ações voltadas ao fortalecimento do processo de implementação do Programa.

Tabela 19 – Fragilidades do Programa de Integridade

Respostas	G1		G2		G3		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Dificuldade de acesso às informações e orientações necessárias	12	75,0	5	71,4	2	25,0	19	61,3
Falta de engajamento da alta gestão	6	37,5	4	57,1	5	62,5	15	48,4
Sensação de não ser ouvido ou levado a sério ao relatar denúncias	6	37,5	4	57,1	2	25,0	12	38,7
Os processos burocráticos exigidos para reportar irregularidades	6	37,5	2	28,6	4	50,0	12	38,7
Falta de transparência na implementação do programa	5	31,3	2	28,6	1	12,5	8	25,8
Ausência de canais efetivos para denúncias	5	31,3	2	28,6	1	12,5	8	25,8

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Conforme apresentado na Tabela 19, o aspecto negativo mais mencionado foi a dificuldade de acesso às informações sobre o programa, citada por 61,3% dos participantes, o que evidencia a necessidade de aprimorar os canais de comunicação e divulgação das ações desenvolvidas. Em seguida, a falta de engajamento da alta gestão foi apontada por 48,4% dos respondentes, seguida pela sensação de não ser ouvido (38,7%) e pela excessiva burocracia nos processos (também 38,7%) o que sugere a necessidade de maior aproximação entre as instâncias decisórias e os servidores.

Outros aspectos mencionados com menor frequência foram a falta de transparência na implementação (25,8%) e a ausência de canais efetivos de comunicação (25,8%), fatores que

reforçam a carência de mecanismos de *feedback* e de retorno sobre as demandas e denúncias apresentadas.

Ao analisar de forma segmentada por grupo, nota-se que entre os respondentes do G1 (Alta Gestão) o ponto negativo mais citado foi a dificuldade de acesso às informações e orientações necessárias (75%). Também aparecem, com menor intensidade, falta engajamento da alta gestão, sensação de não ser ouvido e processos burocráticos (todos 37,5%) e falta de transparência (31,3%). Esse padrão indica que, mesmo no topo decisório, há percepção de insuficiência informacional operacional para dar tração ao programa, um gargalo de organização e difusão de conteúdo (guias, fluxos, FAQ, responsáveis).

No G2 (Instâncias de Integridade) a crítica principal repete a do G1, dificuldade de acesso às informações (71,4%). Em seguida, surgem falta de engajamento da alta gestão e sensação de não ser ouvido (ambos 57,1%). Ou seja, além da lacuna informacional, quem executa a agenda de integridade percebe déficit de patrocínio visível e devolutivas institucionais, o que fragiliza a capacidade de implementação em unidades e campus.

O G3 (Grupo de Gestão de Riscos), mudou o foco, trouxe como aspecto mais crítico a falta de engajamento da alta gestão (62,5%), seguido de processos burocráticos (50%). Para esse grupo, que trabalha transversalmente com análise e mitigação, o principal limitador não é a informação em si, mas a energia política e a fluidez procedimental para transformar riscos mapeados em decisões e medidas efetivas.

Na categoria “outros”, os respondentes apresentaram observações que reforçam essas percepções, como: “ausência de treinamentos”, “a reitoria se preocupa com o tema, mas ainda falta envolvimento das demais unidades”, e “não vejo aspectos negativos, mas percebo que a divulgação ainda é restrita”. Esses comentários indicam que, embora o programa seja reconhecido como uma iniciativa positiva, há gargalos de comunicação, participação e operacionalização que precisam ser superados para consolidar sua implementação.

Essas percepções dialogam com os Eixos 1 (Comprometimento da alta direção e instância interna) e 4 (Comunicação e Treinamento) do Plano de Integridade, entre as medidas planejadas para serem executadas até 2026, destacam-se o desenvolvimento de campanhas de comunicação e capacitação sobre integridade e ética, ambas fundamentais para ampliar o alcance e a visibilidade do programa.

O *benchmarking* evidencia que desafios semelhantes foram observados nas fases iniciais de implementação de programas de integridade em instituições como a UFRN, UFPA e UFPR, que também enfrentaram dificuldades em engajar servidores e garantir a ampla disseminação das informações. Contudo, essas universidades conseguiram reverter esse cenário

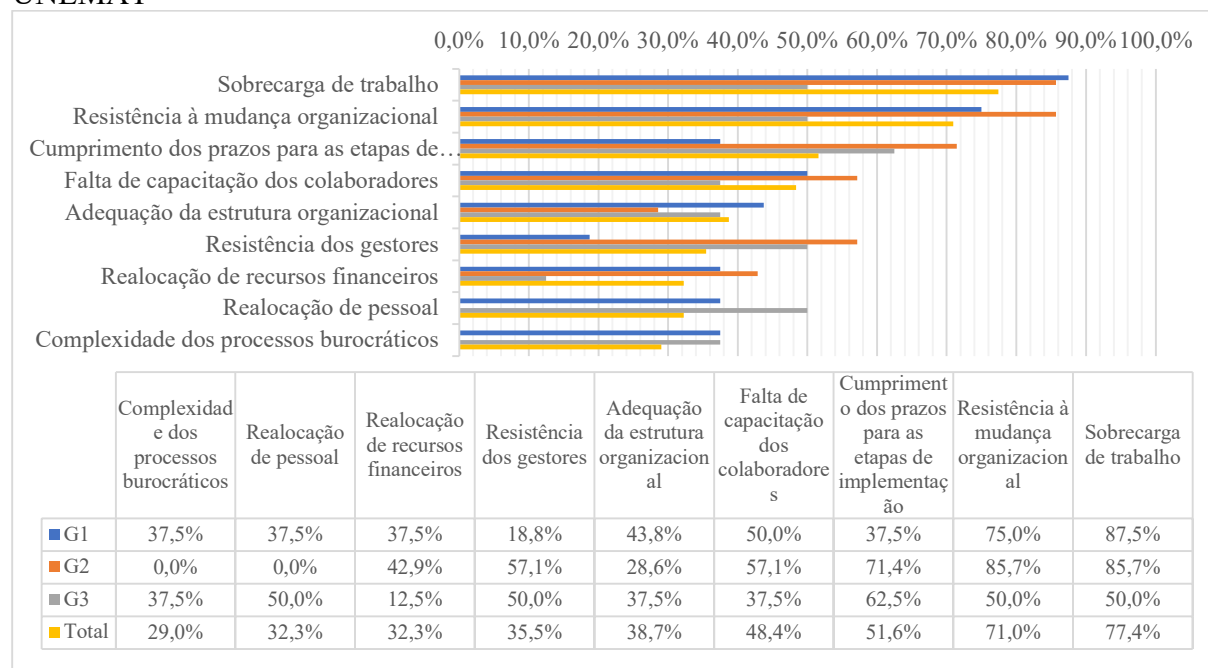
por meio da institucionalização de planos de comunicação permanentes, ciclos de capacitação continuada e mecanismos de *feedback* com os servidores, o que fortaleceu a confiança e reduziu a percepção de distanciamento entre a alta gestão e a comunidade acadêmica.

No caso da UNEMAT, os dados revelam que o principal desafio não reside na falta de credibilidade do programa, mas na limitação de sua capilaridade e alcance comunicacional. Superar essa fragilidade requer fortalecer os canais de informação e estimular o envolvimento das chefias e das unidades setoriais, de modo que o Programa de Integridade se torne parte integrante da rotina institucional, promovendo um ambiente de confiança, escuta ativa e corresponsabilidade ética.

5.4.6.8 Pergunta 40 - Quais os principais desafios para a implementação do Programa de Integridade na UNEMAT?

O objetivo da Pergunta 40 foi identificar os principais obstáculos percebidos pelos servidores em relação à implementação efetiva do Programa de Integridade da UNEMAT, permitindo compreender os fatores que dificultam a consolidação das ações previstas no Plano de Integridade (2024–2026). A análise possibilita, portanto, evidenciar as fragilidades estruturais, culturais e operacionais que impactam o amadurecimento do programa dentro da instituição.

Gráfico 19 – Principais Desafios para a Implementação do Programa de Integridade na UNEMAT



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O Gráfico 19 ilustra as respostas apresentadas pelos participantes, observa-se que a grande maioria aponta a sobrecarga de trabalho como o principal desafio para a implementação do Programa, 77,4% dos respondentes apontaram essa opção.

Percebe-se a resistência à mudança organizacional (71%) e cumprimento dos prazos previstos (51,6%) também como fatores de destaque, visto que estes se articulam, indicando que a introdução de novos processos de integridade ocorre em um contexto de acúmulo de funções, limitações de pessoal e pressão por resultados administrativos.

A falta de capacitação dos servidores (48,4%) e a falta de engajamento dos gestores (35,5%) também foram citadas como entraves, apontando para uma necessidade de maior apoio institucional, tanto em formação continuada quanto em comprometimento das lideranças. Outros aspectos, como adequação da estrutura organizacional (38,7%) e realocação de recursos físicos e humanos (32,3%), reforçam a percepção de que o sucesso do programa depende de recursos e suporte organizacional adequados.

A análise por grupo, evidencia percepções relevantes, o G1 (Alta Gestão) e o G2 (Instância de Integridade) identificaram como principal desafio a sobrecarga de trabalho (87,5% e 85,7%, respectivamente), associada à resistência à mudança organizacional (75% e 85,7%). Esses dados refletem a dificuldade em conciliar as atribuições rotineiras com as novas responsabilidades derivadas do programa, revelando um cenário de acúmulo funcional e falta de estrutura de apoio. Já o G3 (Grupo de Gestão de Riscos) destacou, além desses pontos, o cumprimento dos prazos previstos (62,5%) e a falta de engajamento da alta gestão (50%), o que reforça o desafio de garantir aderência temporal e compromisso hierárquico nas ações de mitigação de riscos e integridade.

As evidências documentais do Plano de Integridade da UNEMAT (2024) corroboram essa percepção, considerando que o programa está em fase de implementação e que as ações previstas nos Eixos 1 (Comprometimento da Alta Direção), 2 (Gestão de Riscos) e 4 (Comunicação e Treinamento) estão em processo de desenvolvimento, com conclusão estimada até 2026. Assim, as respostas dos participantes refletem o retrato institucional descrito nos documentos oficiais, reforçando a coerência entre a percepção interna e o diagnóstico organizacional.

A triangulação com as universidades selecionadas para o *benchmarking* demonstra que os desafios da UNEMAT não são isolados, mas partilhados por diversas instituições em fase semelhante de consolidação da cultura de integridade. A UFRN relatou obstáculos como a

necessidade de políticas de enfrentamento ao assédio e discriminação, a instalação de espaços de acolhimento e a reestruturação das unidades de correição.

A UFPA apontou a limitação de pessoal técnico especializado e a centralização das atividades de integridade em poucos servidores, o que também evidencia sobrecarga e dificuldade de institucionalização. Já a UFV destacou desafios relacionados à manutenção das informações atualizadas nos portais de integridade e à capacitação contínua das equipes, enquanto a UFPR enfrenta dificuldades com rotatividade de pessoal e falta de versões consolidadas do plano de integridade.

Essas convergências permitem inferir que o cenário vivenciado pela UNEMAT é compatível com o estágio de implementação das ações previstas no Plano de Integridade da instituição, como previsto no modelo de maturidade da CGU (Brasil, 2023b). Nessa fase, as instituições já possuem mecanismos formais e instrumentos de gestão de riscos, mas ainda enfrentam barreiras culturais, estruturais e de engajamento que comprometem a plena efetividade das ações.

5.4.6.9 Pergunta 41 - Dê sugestões de medidas que podem fortalecer a cultura de integridade na UNEMAT e melhorar o Programa de Integridade.

Esta questão buscou identificar, a partir da percepção dos respondentes, propostas de aprimoramento para o Programa de Integridade da UNEMAT, com vistas a fortalecer a cultura institucional de ética, transparência e responsabilidade pública. Por se tratar de uma questão aberta, as respostas permitiram captar nuances qualitativas sobre as necessidades concretas e as expectativas de diferentes grupos quanto à consolidação do programa, bem como extrair ideias para a construção do produto técnico.

De forma geral, as respostas convergem em torno de três eixos principais:

- Capacitação e disseminação da cultura de integridade;
- Melhoria da comunicação e divulgação institucional e do Programa de Integridade, e
- Aprimoramento dos processos internos de gestão e acompanhamento do Programa.

Ao analisar as sugestões apresentadas pelos respondentes foi possível identificar as palavras mais citadas, a nuvem de palavras (Figura 10) ilustra os resultados obtidos:

Figura 10 – Sugestões para fortalecimento da cultura e do Programa de Integridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O G1 enfatizou a necessidade de concluir a implementação do programa e fortalecer o envolvimento de todos os setores nas ações de integridade, ampliando a realização de eventos, agendas e capacitações direcionadas à comunidade acadêmica. Os respondentes destacam que a efetividade do programa depende de maior sensibilização coletiva, especialmente junto aos gestores e servidores, de modo a mitigar riscos institucionais e consolidar práticas éticas como parte da rotina organizacional. Um respondente disse que é necessário: *“Disseminar mais enfaticamente o Programa de Integridade entre os servidores da Unemat criando assim uma cultura institucional cada vez mais ética e transparente. Melhorar a comunicação sobre as ações da universidade tanto com o público interno quanto externo.”*

O G2 apresentou contribuições densas e críticas, centradas na necessidade de ampliar campanhas de conscientização e na disseminação mais abrangente das informações sobre o programa. Os participantes ressaltaram que a comunicação ainda é insuficiente e pouco atrativa, tornando o programa distante do cotidiano dos servidores. Como destacou um dos participantes: *“O Programa é muito importante dentro da UNEMAT, porém não há uma divulgação concreta entre todos os servidores e comunidade acadêmica, desta forma, promover reuniões regulares e utilizar plataformas digitais para engajar a comunidade, investir em formação e comunicação aberta é fundamental para interagir com toda a UNEMAT.”*

Apontou-se, ainda, a importância de rever a linguagem dos materiais institucionais, além de fixar cartazes e conteúdos em locais estratégicos, deve-se utilizar canais digitais para garantir maior alcance, *“acredito ser necessário uma campanha de conscientização mais ampla*

dentro da Instituição, por exemplo: os cartazes que foram colocados em locais estratégicos não dizem muito, eles se tornam parte do cotidiano e não fazem mais diferença se estão ou não estão mais ali...”

Outro ponto recorrente, citado pelo G2, foi a necessidade de capacitação permanente, com ênfase em formação técnica e ética voltada aos servidores e gestores, incluindo temáticas como assédio, discriminação, transparência ativa e diversidade. Conforme dito por um respondente: *“A importância de treinamentos e capacitações não pode ser subestimada, e deve ser feita com todos e não apenas com os integrantes do programa, na UNEMAT a comunicação deve ser o mais transparente e aberta possível, com mais divulgações do programa e discussões sobre ética, esse momento de reunir é exatamente a chave para integralizarmos nossos servidores além de contribuir para formação mais ética e sustentável dentro da UNEMAT.”*

E reforçado por outro, *“Promoção de treinamento sobre o programa de integridade da UNEMAT; capacitação dos gestores pedagógicos para diferenciar irregularidades administrativas de infrações funcionais; capacitação dos servidores para registrar as denúncias verbais por escrito, tendo em vista a obrigação do servidor público em denunciar irregulares que toma conhecimento.”*

Também se destaca a sugestão de criar um calendário anual de capacitações e campanhas, com prazos e responsáveis definidos, a fim de garantir continuidade e institucionalização das ações. *“É necessário fazer capacitações, ter um calendário objetivo com datas e campanhas sobre o programa.”*

Já o G3 concentrou suas respostas em aspectos operacionais e de engajamento institucional, como fixação de metas e prazos para execução do Plano de Integridade, melhoria da motivação dos servidores, e divulgação dos resultados alcançados. Também enfatizaram a importância de fortalecer a comunicação interna, garantindo que as informações sobre o programa cheguem de forma clara e tempestiva aos diferentes câmpus e unidades administrativas.

Além disso, ressaltaram que a gestão deve reconhecer e valorizar publicamente as boas práticas de integridade como mecanismo de incentivo e de fortalecimento da confiança, *“Penso que precisamos melhorar e muito a nossa comunicação interna e externa, fazemos muito e com qualidade, mas temos dificuldade de demonstrar interna e externamente nosso potencial e tudo que fazemos e desenvolvemos, seja no ensino de graduação e pós-graduação, na pesquisa, na extensão e na gestão”*.

A leitura transversal das sugestões revela um sentimento de corresponsabilidade institucional, os respondentes reconhecem o avanço representado pela criação e implementação do Programa de Integridade, mas ressaltam que sua sustentabilidade depende da participação efetiva e contínua de todos os segmentos da universidade.

A recorrência de termos como capacitação, comunicação, transparência e engajamento demonstra que a comunidade acadêmica entende a integridade como um processo pedagógico e coletivo, que exige aprendizado constante, diálogo e coerência ética entre discurso e prática.

As contribuições qualitativas reforçam que o fortalecimento da cultura de integridade na UNEMAT deve priorizar:

- A institucionalização de programas contínuos de capacitação e comunicação interna;
- A integração das instâncias de integridade com a gestão de riscos e os setores acadêmicos;
- O monitoramento periódico das ações previstas no Plano de Integridade;
- A valorização das boas práticas e dos servidores que demonstram conduta ética exemplar.

Essas medidas, se devidamente implementadas, podem consolidar o programa como um instrumento estratégico de governança, alinhado aos valores da universidade e às diretrizes do Programa Integridade MT.

A triangulação da subseção 5.4.6 realizada entre os dados empíricos, análise documental, que culminou no diagnóstico institucional, e boas práticas identificadas no *benchmarking*, é apresentada de forma resumida no Quadro 10.

Quadro 10 - Triangulação dos Resultados sobre o Impacto e Sugestões para o Programa de Integridade da UNEMAT

Evidências empíricas (Questionário)	Evidências documentais (Diagnóstico / Plano de Integridade UNEMAT)	Boas práticas de Universidades de <i>Benchmarking</i>	Interpretação analítica
Q33 – O Programa de Integridade aumentou sua confiança na gestão da UNEMAT? 25,8% responderam que aumentou muito; 19,4% disseram que aumentou moderadamente.	O Plano de Integridade (Eixo 1) reconhece a necessidade de consolidar a confiança institucional mediante liderança ética e comunicação estratégica.	As universidades enfatizam o papel da alta direção como patrocinadora do programa e como fator de credibilidade.	O programa gera avanços graduais na confiança, mas carece de maior visibilidade da liderança e devolutivas claras à comunidade.

Evidências empíricas (Questionário)	Evidências documentais (Diagnóstico / Plano de Integridade UNEMAT)	Boas práticas de Universidades de Benchmarking	Interpretação analítica
Q34 – O Programa de Integridade facilitou a identificação de situações de risco? 29% avaliaram que facilitou muito e 25,8% que facilitou parcialmente.	O Eixo 2 do Plano prevê a implementação plena da política de gestão de riscos até 2026, ainda em fase de maturação.	A UFV e a UFPR integram seus planos de integridade ao mapeamento de riscos institucionais via painéis eletrônicos e relatórios públicos.	A percepção indica avanços, mas revela que a necessidade de consolidar o eixo de gestão de riscos como uma dimensão estruturante do Programa de Integridade.
Q35 – O Programa promoveu um ambiente de trabalho mais ético? 38,7% responderam “Sim” e 45,2% “Não sei dizer”.	O Plano reconhece que a promoção da ética depende da consolidação de políticas de prevenção e treinamento contínuo.	A UFV e a UFRN desenvolveram códigos de conduta e ações de sensibilização permanentes sobre ética no serviço público.	O ambiente ético ainda está em consolidação, refletindo o estágio inicial do programa e a ausência de rotinas permanentes de formação.
Q36 – A implementação do Programa pode contribuir para a melhoria da gestão administrativa? 83,9% dos respondentes (soma das opções 4 e 5) concordam.	O Plano define o Programa de Integridade como ferramenta estratégica de governança e de apoio à tomada de decisão.	UnB e a UFMS associam seus programas de integridade a sistemas de governança integrada e de mensuração de desempenho, permitindo maior visibilidade dos resultados e do cumprimento de metas.	A percepção positiva reforça o entendimento do programa como instrumento de gestão estratégica e modernização administrativa.
Q37 – Mudança na cultura organizacional em relação à ética e transparência após a implantação do programa? 32,3% perceberam transformações mais significativas (soma das opções 4 e 5).	O Plano indica que a mudança cultural é um processo gradual, previsto até 2026, por meio de comunicação, formação ética e promoção da transparência.	As universidades federais destacam que a transformação cultural exige tempo e engajamento da alta direção.	O programa começa a produzir efeitos simbólicos e comportamentais, ao inserir temas como ética, transparência e responsabilização no discurso e na prática administrativa.

Evidências empíricas (Questionário)	Evidências documentais (Diagnóstico / Plano de Integridade UNEMAT)	Boas práticas de Universidades de <i>Benchmarking</i>	Interpretação analítica
Q38 – Aspectos mais positivos do Programa de Integridade. Fortalecimento da cultura ética (77,4%) e maior transparência nas ações da instituição (64,5%).	O Plano prevê ações voltadas à consolidação de uma cultura organizacional baseada em valores éticos, ampliação da transparência e capacitação contínua dos servidores.	As universidades analisadas no <i>benchmarking</i> destacam a importância da cultura ética e da transparência como pilares de integridade.	A percepção converge com os eixos estruturantes do Plano e confirma o acerto das ações prioritárias.
Q39 – Aspectos mais negativos do Programa de Integridade. Dificuldade de acesso às informações (61,3%), falta de engajamento da alta gestão (48,4%) e sensação de não ser ouvido (38,7%).	O diagnóstico institucional (seção 5.2) registra a necessidade de fortalecer a comunicação e o comprometimento das lideranças.	A UFPA e a UFV enfrentaram desafios semelhantes e responderam com capacitação de gestores e simplificação dos fluxos.	O principal desafio está na limitação comunicacional do programa, devido a baixa capilaridade e alcance comunicacional ainda reduzidos.
Q40 – Principais desafios para a implementação do Programa. Sobrecarga de trabalho (77,4%), resistência à mudança organizacional (71%), cumprimento dos prazos (51,6%).	O Plano reconhece limitações de pessoal, acúmulo de funções e resistência cultural à mudança.	A UFV, UFPA, UFPR e UFRN relataram desafios similares e adotaram estratégias de redistribuição de carga e multiplicadores locais.	A UNEMAT vivencia cenário semelhante ao das IFES de referência quando estavam no mesmo estágio de implementação, com desafios estruturais e culturais comuns.
Q41 – Sugestões de medidas para fortalecer o Programa. Ênfase em capacitação, divulgação e melhoria da comunicação (recorrente em todos os grupos).	O Eixo 4 (Comunicação e Treinamento) prevê a ampliação de ações de sensibilização e capacitação até 2026.	UFV e UFRN mantêm programas de formação contínua e campanhas de integridade com calendários permanentes.	As sugestões reiteram a necessidade de institucionalizar a capacitação e comunicação como eixos centrais da cultura de integridade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A triangulação do conjunto das respostas mostra que o Programa de Integridade da UNEMAT tem sido reconhecido como uma iniciativa valiosa e estratégica, especialmente por

promover maior transparência, ética e confiabilidade na gestão. Entretanto, as percepções revelam desafios operacionais e comunicacionais que ainda limitam seu alcance e efetividade.

Essa percepção reflete debates sobre maturidade institucional (Brasil, 2023b), destacando a necessidade de evoluir de fases iniciais para a consolidação plena, com foco em engajamento sustentável. Mas com a consolidação das ações previstas até 2026, a UNEMAT poderá elevar seu nível de maturidade e consolidar uma cultura organizacional mais ética, transparente e orientada para resultados sustentáveis em sua governança pública.

De forma sucinta, a seção 5.4 confirma que a UNEMAT avançou significativamente ao instituir seu Programa de Integridade e ao integrar os princípios de ética, transparência e responsabilidade pública à sua gestão universitária. Todavia, ficou evidente que o fortalecimento desses valores depende da consolidação de um processo de aprendizado institucional contínuo, capaz de envolver todos os segmentos da comunidade acadêmica e transformar práticas administrativas em comportamentos organizacionais permanentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa demonstrou que a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) se encontra em um limiar crítico na sua trajetória de governança: o da transição entre a adoção simbólica e a institucionalização efetiva da integridade pública. A implantação do Programa de Integridade, impulsionada pelo "Integridade MT", representou um avanço formal inegável, estruturando instâncias de controle e alinhando a universidade às exigências normativas contemporâneas.

Contudo, os resultados, obtidos pela triangulação entre a análise documental, o *benchmarking* com IESP de referência e a percepção de seus servidores estratégicos, revelam que o maior desafio não reside na arquitetura do programa, mas na sua execução. O trabalho evidenciou que barreiras culturais (resistência à mudança) e estruturais (sobrecarga de trabalho) são os principais entraves para que a integridade se converta, de fato, em uma cultura organizacional internalizada.

A UNEMAT possui, hoje, os mecanismos formais de integridade, mas ainda busca os caminhos para torná-los práticas efetivas que promovam a ética e a transparência na gestão, superando o desafio de transformar o discurso em prática administrativa cotidiana.

Ficou evidente que o Programa tem promovido avanços significativos na formalização de instrumentos normativos, na estruturação de instâncias responsáveis e na sensibilização da comunidade acadêmica sobre os valores éticos e de transparência. Entretanto, também revelou que o processo se encontra em fase de consolidação, com desafios relacionados à comunicação de interna, à integração entre as unidades, à capacitação contínua dos servidores e à consolidação de uma cultura organizacional voltada para a integridade e a prevenção de riscos.

Sendo assim, necessita-se adotar algumas medidas que possam potencializar essa internalização, como a institucionalização de instrumentos normativos (código de ética e conduta por exemplo), a modernização tecnológica da transparência ativa, o fortalecimento das instâncias de integridade e a ampliação da comunicação e capacitação contínua dos servidores. A adoção das boas práticas identificadas em universidades federais pode acelerar o amadurecimento do programa e posicionar a instituição como referência em governança, ética e transparência no Estado.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro se propunha a **caracterizar a atual conjuntura da UNEMAT no que se refere às práticas de transparência e ética em sua gestão administrativa**, seu atingimento foi possível mediante análise documental e elaboração

de diagnóstico institucional, nos quais se identificaram avanços na estrutura normativa e administrativa da universidade, mas também lacunas em aspectos como atualização do Portal da Transparência, divulgação de informações insuficientes sobre a Comissão de Ética, falta de Código de Ética e Conduta da instituição, ausência de disponibilização de materiais educativos voltados à formação ética dos servidores, entre outros.

O segundo buscou **mapear os documentos de pelo menos uma universidade de cada região geopolítica do Brasil, que já tenha implementado programa de integridade formalmente reconhecido e em estágio avançado de governança e *compliance*, para subsidiar uma análise de *benchmarking***, este objetivo foi alcançado por meio da análise de *benchmarking*, que revelou experiências bem-sucedidas em instituições como a UnB, UFMS, UFRN, UFPA, UFV, UFLA e UFPR, as quais possuem códigos de ética próprios, sistemas de monitoramento contínuo e mecanismos inovadores de comunicação, como painéis inteligentes e plataformas interativas de integridade.

O terceiro tratou de **identificar as percepções de servidores, técnicos e docentes da UNEMAT, sobre os conceitos de ética, transparência e integridade no contexto universitário** que foi possível por meio da aplicação de questionário semiestruturado, sendo realizada a coleta de dados quantitativos e qualitativos. A análise demonstrou que os respondentes reconhecem a importância dos valores éticos e da transparência, mas indicam limitações na efetividade dos canais de denúncia, na divulgação de informações institucionais e na percepção da equidade nas decisões administrativas.

O quarto pretendia **propor diretrizes para a elaboração de um Plano de Capacitação/Qualificação (Especialização em Governança Pública e Integridade Institucional), visando atender ao Plano de Integridade da UNEMAT, com base nas demandas identificadas na pesquisa**, assim, com base nas análises empíricas, documentais e comparativas, foram delineadas diretrizes de um plano de capacitação continuada voltadas para gestores e servidores, priorizando temas como ética pública, conflito de interesses, transparência, gestão de riscos, canais de denúncias, prevenção aos assédios moral e sexual e cultura organizacional. Essas propostas visam apoiar a consolidação do Programa de Integridade e estimular a internalização dos seus princípios.

Como contribuição científica, esta dissertação oferece um panorama sistematizado sobre a integridade pública no contexto de universidades estaduais, articulando dimensões conceituais, normativas e empíricas sob uma abordagem quanti-qualitativa. Do ponto de vista institucional, o estudo subsidia a gestão da UNEMAT e suas instâncias de integridade na

tomada de decisões estratégicas, propondo caminhos para o aperfeiçoamento de seus mecanismos de prevenção, comunicação e governança ética.

Em relação às limitações da pesquisa, a coleta de dados se deu por meio de questionário eletrônico, o que limitou o aprofundamento interpretativo que entrevistas semiestruturadas poderiam proporcionar. Além disso, o estudo concentrou-se nos servidores, não contemplando o segmento discente, cuja percepção poderia ampliar a compreensão sobre a cultura de integridade e o impacto das ações junto à comunidade acadêmica. Tais limitações, entretanto, não comprometem a validade dos resultados, mas indicam possibilidades de ampliação em pesquisas futuras.

Entre as sugestões para pesquisas futuras estão a realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução do Programa de Integridade até sua maturação prevista para 2026, bem como pesquisas comparativas interinstitucionais envolvendo outras universidades que estejam em processo de implementação de programas semelhantes. Ademais, investigações qualitativas baseadas em entrevistas e grupos focais poderiam aprofundar a compreensão sobre as percepções subjetivas de ética e integridade no cotidiano acadêmico e administrativo.

A investigação confirmou que a implantação do Programa de Integridade da UNEMAT tem fortalecido os pilares da ética, transparência e responsabilidade institucional, criando condições para uma gestão administrativa mais justa e confiável. Porém, a consolidação desse processo depende do comprometimento contínuo da alta direção para implementação completa das ações previstas no Plano de Integridade, da participação ativa dos servidores e da manutenção de práticas de capacitação, comunicação e monitoramento, em consonância com o Programa Integridade MT e o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da Agenda 2030 da ONU, que propõe a construção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes.

Em uma perspectiva de futuro, as transformações tecnológicas e o avanço da Inteligência Artificial (IA) despontam como aliados estratégicos na promoção e no monitoramento da integridade pública. Ferramentas como o CGU-Insight, desenvolvidas pela Controladoria-Geral da União, exemplificam como sistemas baseados em IA generativa, *machine learning* e técnicas de *Retrieval-Augmented Generation* (RAG) podem otimizar auditorias internas, automatizar a análise de documentos e gerar recomendações mais precisas, ancoradas em dados verificáveis.

Assim, no horizonte das universidades públicas, o uso responsável da IA e de tecnologias preditivas poderá consolidar um novo paradigma de governança digital ética, no qual sistemas inteligentes sejam empregados não apenas para automatizar rotinas, mas para reforçar a confiança pública e a transparência ativa.

7 RECOMENDAÇÕES

Considerando a imersão científica no contexto da implantação do Programa de Integridade na Universidade do Estado de Mato Grosso “Carlos Alberto Reyes Maldonado” (UNEMAT), bem como as análises e discussões dos resultados obtidos com base no Diagnóstico Institucional, na análise comparativa e *benchmarking* de boas práticas em instituições com programas semelhantes e na aplicação do questionário da pesquisa, apresenta-se aqui recomendações a fim de contribuir com a maturidade da instituição no que tange a temática investigada.

Conforme Quadro 11, propõe-se as recomendações a seguir:

Quadro 11 – Recomendações advindas da pesquisa

Dimensão Avaliada	Principais Achados	Recomendações Propostas
Transparência Institucional	Portal da Transparência desatualizado e sem painéis dinâmicos de dados; ausência de relatórios analíticos; equipe reduzida.	Atualizar periodicamente os dados; integrar painéis interativos com indicadores de gestão e integridade; ampliar a divulgação de relatórios e contratos. Estruturar a ouvidoria setorial com mais material humano.
Comunicação e Acesso à Informação	Falhas na divulgação de ações do Programa de Integridade e pouca visibilidade nos canais oficiais.	Intensificar campanhas educativas; produzir materiais de divulgação periódicos (boletins, vídeos, cartilhas).
Condutas Éticas e Clima Organizacional	Percepção positiva quanto à ética dos servidores, mas baixa clareza sobre regras e dilemas éticos.	Desenvolver e publicar um Código de Ética e Conduta da UNEMAT; promover formação continuada sobre ética pública e conflito de interesses.
Gestão de Riscos e Conflitos de Interesse	Dificuldade de identificação e tratamento de conflitos; insegurança em relatar potenciais situações.	Criar protocolo institucional de gestão de conflitos de interesse; estabelecer canal específico e confidencial para comunicação de potenciais conflitos.
Canais de Denúncia	Conhecimento parcial sobre o Decreto 806/2021; percepção de lentidão e falta de retorno às denúncias.	Aprimorar o fluxo de tratamento das denúncias; garantir retorno ao denunciante; divulgar relatórios de atuação da Ouvidoria e Unidade de Correição; Estruturar a ouvidoria setorial com mais material humano.
Capacitação Cultural e de Integridade	Carência de treinamentos institucionais e sensibilização sobre o tema.	Implantar plano anual de capacitação em integridade, ética e prevenção de riscos; incluir módulos no processo de ambientação de novos servidores;

Dimensão Avaliada	Principais Achados	Recomendações Propostas
		ofertar especialização em governança e integridade.
Engajamento da Alta Gestão	Falta de comunicação direta e percepção de distanciamento da Reitoria e pró-reitorias.	Reforçar o compromisso público da alta gestão por meio de comunicados, eventos e participação ativa em ações de integridade; incluir metas de integridade nos planos de gestão.
Monitoramento e Avaliação	Falta de indicadores de desempenho e ausência de relatórios públicos de acompanhamento do Programa.	Criar sistema de monitoramento contínuo com indicadores de efetividade; realizar análises de conformidade anuais sobre integridade.
Governança e Estrutura Organizacional	Necessidade de fortalecer o papel das instâncias de integridade e clarificar suas atribuições.	Formalizar o Comitê de Integridade com representação ampliada; definir responsabilidades e fluxos entre Ouvidoria, Correição, Comissão de Ética e Controle Interno.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O Quadro 11 descreve as recomendações fundamentadas nos achados da pesquisa de acordo com as dimensões avaliadas, priorizando a institucionalização de instrumentos normativos, a modernização tecnológica da transparência ativa, o fortalecimento das instâncias de integridade e a ampliação da comunicação e capacitação/qualificação dos servidores, com o intuito de contribuir com a consolidação do programa na instituição.

A adoção das boas práticas identificadas em universidades federais, utilizadas como referência no estudo, poderá acelerar a implementação e amadurecimento do programa, posicionando assim a UNEMAT como referência em governança, ética e transparência no Estado de Mato Grosso.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.

ARISTÓTELES. **Ética A Nicómaco**. 1991. Biblioteca del IRC en la red Undernet. Esta Edición: Proyecto Espartaco. Disponível em: <http://juango.es/files/Etica-a-Nicomaco.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2025.

ASSIS, Juliana Pereira De. **Programa de integridade como instrumento de governança pública: uma análise do processo de implementação no município de Uberlândia-MG** 27/11/2023 89 f. Mestrado Profissional em Gestão Organizacional Instituição de Ensino: Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia Biblioteca Depositária: Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13954842. Acesso em 10 jun. 2025

AZZARI, B.; SILVA, A. S.; CHIARELLO, F. Ética e Integridade nas Instituições de Ensino Superior: a Importância da Implementação de Programas de Compliance nas Universidades. **Revista de Direito Brasileira**. Florianópolis, SC, v. 26, n. 10, p. 457-470, Mai./Ago. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2016.

BHUTTA, K. S.; HUQ, F. Benchmarking - best practices: An integrated approach. **Benchmarking: An International Journal**, 1999, p. 254-268. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635779910289261/full/html>. Acesso em: 18 de jan. 2025.

BOK, Derek. **The Trouble with Government**. Boston: Harvard University Press, 2001.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. 1988.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **CGU publica deliberação sobre o uso responsável da Inteligência Artificial na Atividade de Auditoria Interna**. Brasília: CGU, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2025/09/cgu-publica-deliberacao-sobre-o-uso-responsavel-da-inteligencia-artificial-na-atividade-de-auditoria-interna>. Acesso em: 31 out. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Governança**. Brasília, 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/governanca>. Acesso em: 24 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Integridade Pública**. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41665/12/2015cgu_guia-de-integridade-publica.pdf. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Transparência Ativa para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal**. Brasília: CGU, 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/gta-7-guia-de-transparencia-ativa-final.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Modelo de Maturidade em Integridade Pública – MMIP - Referencial Técnico**, Versão 1.0. Brasília: CGU, 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2023/12/ministro-da-cgu-anuncia-modelo-de-maturidade-em-integridade-publica/SIPMMIP.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 89.719, de 30 de maio de 1984**. Autoriza o funcionamento de cursos superiores. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 maio 1984. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-89719-30-maio-1984-439930-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 03 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: 2017a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 09 fev. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm. Acesso em: 05 ago. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023**. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Brasília, DF: 2023c. Disponível: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm. Acesso em: 09 fev. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 71, de 29 de novembro de 2012**. Acrescenta o art. 216-A à Constituição Federal para instituir o Sistema Nacional de Cultura. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 nov. 2012.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 mai. 2000.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, para determinar a disponibilização, em tempo real, de informações sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 maio 2009.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm. Acesso em: 05 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 jun. 2017.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018a.

BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: 2011.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual para Implementação de Programas de Integridade-Orientações para o Setor Público.** Brasília: CGU, 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018.** Estabelece orientações para estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 abr. 2018b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acesso à Informação na Prática: orientações para cidadãos, gestores públicos e Tribunais de Contas.** Brasília: TCU, 2024a. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Cartilha%20PNT%202024%20%2820.04.2024%29.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União.** Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 09 fev. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1913/2024 - Plenário. **Levantamento sobre a situação dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal quanto à adoção de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG).** Grupo tagGrupo – Classe V – tagColegiado. TC 031.805/2023-0. Brasília: TCU, Unidade de Auditoria Especializada em Governança e Inovação (AudGovernanca), 2024b. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-2673121/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 21 out. 2025.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.** 4ª Edition. Wiley, 2011.

CAMP, R. C. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance**. ASQC Quality Press. 1989.

CAVALCANTE, Rafael Jardim. O controle externo da Lei Anticorrupção. In: MUNHÓS, Jorge; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de. (Orgs.). **Lei anticorrupção e temas de compliance**. 2. ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. p. 407-442.

CHAVES, Luzia Neta Albuquerque. **Aplicação de uma inteligência artificial conversacional para comunicação do programa de integridade: um estudo de caso na Universidade Federal do Amazonas**. 2024. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/10405>. Acesso em: 03 jul. 2025.

CHIARELLO, Felipe; SCALISSE, Amanda. Compliance na Administração Pública. In: HIGA, Alberto Shinji; JUNIOR, Arthur Bezerra de Souza (orgs.). **Temas atuais de Direito Público: Estudos em homenagem ao Professor Toshio Mukai**. Londrina: Thoth, 2019, p. 361 a 374.

COSTA, Filipe Figueiredo Martins; ALMEIDA, Ivana Carneiro; FERREIRA, João Cesar de Souza e COSTA, Leonardo Rodrigues da. Programas de integridade na administração pública: um estudo bibliométrico. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 13, n.4, Ed. Esp., 2022, p. 2482-2498.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Designing and conducting mixed methods research**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

DAVID, Lia Maria Silveira. **Plano de Integridade em Instituição Federal de Ensino Superior: Avaliação da Implementação do Plano da Universidade Federal do Cariri**. 2022. 130 f. (Mestrado Profissional em Gestão Pública Instituição de Ensino) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Biblioteca Depositária: BDTD – UFRN. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13323991. Acesso em: 11 jun. 2025.

FILHO, M. C. F.; FILHO, E. J. M. A. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495351/pageid/0>. Acesso em: 05 ago. 2025.

FREY, João Guilherme Bernardo. **TIC's e transparência: a influência da tecnologia na divulgação de informações públicas das prefeituras brasileiras**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/61418>. Acesso em: 27 jun. 2025.

Gesser, G. A., Cardoso, T. L., Cário, S. A. F., & Melo, P. A. Governança universitária: políticas e práticas de integridade na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 441–484, set./dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51341/cgg.v26i3.3035>. Acesso em: 23 jun. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. pág.1. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 05 ago. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. p. Capa. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 04 jun. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*. pi ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 05 ago. 2025.

GUIMARÃES, Patrícia. OLIVEIRA, Adriana; XAVIER, Yanko; RIBEIRO, José Orlando. **Compliance: estudos interdisciplinares aplicados na gestão de instituições de ensino superior públicas**. Natal, RN: EDUFRN, 2018.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - . **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_Código%20das%20Melhores%20Práticas%20de%20Governança%20Corporativa_6a%20Edição.pdf. Acesso em: 09 fev. 2025.

IFAC, International Federation Of Accountants - . **Study 13 - Governance in the public sector. 2001**. Disponível em: <https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>. Acesso em: 09 fev. 2025.

KANT, I. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Tradução de Paulo Quintela. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

LEAL, Rogério Gesta. Controle de Integridade e Administração Pública: Sinergias Necessárias. **Revista Sequência, Estudos Jurídicos e Políticos, Florianópolis**, 2020. ISSN 2177-7055. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/72940/45367>. Acesso em: 05 ago. 2025.

MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. Governança e responsabilidade corporativa: interface e implicações no ambiente contemporâneo. In: **Comunicação, governança e organizações** [recurso eletrônico] / org. Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/Ebooks//comunicacao-governanca-e-organizacoes.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2025.

MAINARDES, Jefferson. **Integridade pública no Poder Executivo Federal – Brasil**. 2023. DOI: 10.13140/RG.2.2.21789.79841. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Jefferson-Mainardes>. Acesso em: 16 mar. 2025.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Barueri - SP: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 04 jun. 2025.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2016. E-book. ISBN 978-85-970-0907-1. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009088/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]/4/42/1:159\[201%2C6](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009088/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]/4/42/1:159[201%2C6). Acesso em: 05 ago. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS - Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 09 fev. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 05 ago. 2025.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso. **Cartilha Programa de Integridade MT**. Cuiabá: CGE/MT, 2023c.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso. **Guia Simplificado de Gestão de Riscos de Integridade**. Cuiabá, MT: CGE/MT, 2023a. Disponível em: <https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/41188074/Guia+Simplificado+de+Gestão+de+Riscos+-+final.pdf/81cf48a3-d43f-590d-86cb-d87d183d2492?t=1686955925586>. Acesso em: 28 abr. 2025.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso. **Integridade MT: Programa de Integridade de Mato Grosso**. Cuiabá, MT: CGE/MT, 2023b.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso. **Orientação Técnica 0020/2024**. Cuiabá, MT: CGE/MT, 2024a. Disponível em: <https://www.cge.mt.gov.br/l/68660949>. Acesso em: 28 abr. 2025.

MATO GROSSO. Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso. **Referencial Técnico de Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso**. Cuiabá, MT: CGE/MT, 2023d. Disponível em: <https://www.cge.mt.gov.br/documents/364510/10038619/Referencial+Técnico+-+Auditoria+Interna.pdf/287c8371-c5d3-4403-807f-874ceb624fe0?t=1684932972608>. Acesso em: 18 de jun. 2025.

MATO GROSSO. **Decreto nº 376, de 26 de julho de 2023**. Regulamenta a implementação do Programa “Integridade MT”, nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual em consonância com a Lei nº 10.691/2018 e dá outras providências. Diário Oficial [do Estado de Mato Grosso], Cuiabá, MT. Nº 28550, p. 5. 2023e.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 30, de 15 de dezembro de 1993**. Institui a Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, Cuiabá, 16 dez. 1993.

MATO GROSSO. **Lei nº 10.691, de 05 de março de 2018.** Institui o Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso para todos os órgãos e entidades da Administração Pública, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, fomentado e avaliado pelo Gabinete de Transparência e Combate à Corrupção. Diário Oficial [do Estado de Mato Grosso], Cuiabá, MT. Nº 27213, p. 3.2018.

MATO GROSSO. **Lei Nº 11.187, de 4 de setembro de 2020.** Altera a Lei nº 10.691, de 5 de março de 2018. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso, 8 set. 2020.

MATO GROSSO. **Lei Nº 12.771, de 20 de dezembro de 2024.** Dispõe sobre as diretrizes da governança e da eficiência da gestão pública do Estado de Mato Grosso, institui o Certificado de Excelência em Governança e Eficiência Pública, e dá outras providências. Diário Oficial [do Estado de Mato Grosso], Cuiabá, MT. Nº 28.895, p. 11. 2024b.

MELO, Valdir. Programas de conformidade e a busca de integridade em organizações. Brasília, DF: IPEA, 2019. 46p. **Texto para discussão, n. 2475.** Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9246/1/TD-2475.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2025.

MESSA, Ana F. **Transparência, Compliance e Práticas Anticorrupção na Administração Pública**. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. *E-book*. pág.176. ISBN 9788584935604. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584935604/>. Acesso em: 22 mar. 2025.

MILHER, Maura Rosângela Alves Neto; FREIRE, Fátima de Souza. Um estudo sobre o programa de integridade da Universidade de Brasília na percepção dos servidores. **XVII Congresso ANPCont.** Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 29 de nov. a 31 de dez., 2023.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público.** Belo Horizonte: Fórum, 2017.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento - . **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública.** Tradução não oficial. Brasil, 2017. Disponível em <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/20291746-f543-4a91-ab63-d7cfbe180a06.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2025.

OEA, Organização dos Estados Americanos - . **Convenção Interamericana contra a Corrupção.** Bruxelas. 1996. Disponível em: <https://www.oas.org/juridico/portuguese/treaties/b-58.htm>. Acesso em: 05 fev. 2025.

ONU, Organização das Nações Unidas - . **Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.** Escritório contra Drogas e Crime. Viena. 2003. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf. Acesso em: 05 fev. 2025.

ONU, Organização das Nações Unidas - . **Declaração Universal dos Direitos Humanos.** 1948. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/portuguese?LangID=por> . Acesso em: 05 fev. 2025.

ONU, Organização das Nações Unidas - . **Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos**. 1966. Disponível em:
<https://www.oas.org/dil/port/1966%20Pacto%20Internacional%20sobre%20Direitos%20Civis%20e%20Políticos.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2025.

OGP, Open Government Partnership. **Membros**. 2011. Disponível em:
<https://www.opengovpartnership.org/our-members>. Acesso em: 05 fev. 2025.

OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles Murilo de; RODRIGUES, Karina Furtado; SILVA, Suylan de Almeida Midlej e; BERGUE, Sandro Trescastro. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, 2024. Disponível em:
<https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.92312>. Acesso em: 17 jun. 2025.

OLIVEIRA, Jamile Camargos de. **Combate à corrupção e integridade pública: estudo das IFES de Minas Gerais**. 2020. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://repositorio.fjp.mg.gov.br/items/06c8293f-0588-4b24-bb36-aaeba16feb20>. Acesso em 05 mai. 2025.

PINHO, R. C. S.; BRASIL, M. F. T. Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, v. 19, n. 1, p. 194–235, 2021. DOI: 10.32586/rcda.v19i1.646. Disponível em:
<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/646..> Acesso em: 30 jun. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, de Cesar. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco; LUTAIF, Michel Kurdoglian. A autonomia universitária e seus percalços. Dossiê Universidade Pública. **ComCiência – Revista Eletrônica de Jornalismo Científico [online]**. Jul. 2019. Disponível em:
<http://www.comciencia.br/autonomia-universitaria-e-seus-percalcos>. Acesso em: 01 Ago. 2025.

RITT, Caroline Fockink; LEAL, Rogério Gesta. A necessidade de adoção de códigos de integridade corporativa – compliance – pelas entidades da administração pública indireta de direito privado. **Revista da AGU**, Brasília-DF, v. 17, n. 01. 87-108, abr./jun. 2018.

ROCHA, André Luiz Monteiro da; CORREA, Tatiana Popia. CGU-Insight: Inteligência artificial a serviço da auditoria interna. **Revista CGU – Cadernos Técnicos da CGU**. v. 6 (2025): Coletânea de Artigos: Inovando na Prática. Brasília-DF. Disponível em:
https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/869. Acesso em: 31 out. 2025.

ROSSETTI, José P.; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências, 7ª edição**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. *E-book*. pág.1. ISBN 9788522493067. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522493067/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

SALES, E. C. A. S. **Governança no Setor Público a IFAC - Estudo nas Universidades Federais Brasileiras**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15836/1/2014_dis_ecassales.pdf. Acesso em: 16 mar. 2025.

SANTOS, L. S.; SERAFIM, M. C. Em busca de uma ética administrativa pós-convencional no contexto das organizações públicas brasileiras. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e90978, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.90978. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/90978>. Acesso em: 2 jul. 2025.

SANTOS, S. R. V. **A importância da lei de responsabilidade fiscal para a transparência da gestão pública brasileira**. 2019. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/4039/1/Artigo%20cient%20ad_fico_Saimon%20Santos.pdf. Acesso em: 05 ago. 2025.

SCHMIDT, Regan N. An examination of auditor hypothesis testing strategies in “tone at the top” evaluations: Evidence of diagnostic knowledge structures. **International Journal Of Auditing**. 2024; 28:562-581. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijau.12340>. Acesso em 25 ago. 2025.

SCHWARTZMAN, Simon. Confiança e autonomia das universidades. **O Estado de São Paulo**. São Paulo. 2019. Disponível em: <https://opinioao.estadao.com.br/noticias/espaco-aberto,confianca-e-autonomia-das-universidades,70002822735>. Acesso em: 05 de ago. de 2025.

SILVA, Vania de Oliveira, **Implantação do Ensino Por Competências- PPC 2023 - E a Práxis Contábil: Desafios Didático-Pedagógicos Vivenciados Pelos Docentes do Curso De Ciências Contábeis da UNEMAT-SINOP**, 2024. Tese (Doctorado En Ciencias De La Educación - Programa De Postgrado En Ciencias De La Educación – Ppgce) - Universidad Evangélica Del Paraguay – UEP. Asunción/Paraguay 2024. Disponível em: <https://biblioteca.uep.edu.py/cgi-bin/koha/opac-authoritiesdetail.pl?authid=115530>. Acesso em: 27 out. 2025.

SOARES, L. F.; FELISMINO, M. M.; BRAVO, C. B.; NOBRE, A. P. S. S.; VASCONCELOS, A. C. Governança Universitária: Criação, Contribuições e Desafios da Secretaria de Governança na Universidade Federal do Ceará. In: **Anais do 21º USP International Conference in Accounting**, São Paulo: Fipecafi, 2021. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3152.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 09 fev. 2025.

UFC, UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - . **Painéis de Governança**. Disponível em: <https://secretariadegovernanca.ufc.br/pt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

UFPA, UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - . **UFPA apresenta maturidade avançada quanto à integridade pública.** UFPA, 2025. Disponível em: <https://ufpa.br/ufpa-apresenta-maturidade-avancada-quanto-a-integridade-publica/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Anuário Estatístico - Publicação Anual.** Cáceres: UNEMAT, 2024a. Disponível em <https://cms.unemat.br/storage/documentos/bloco-documento-arquivo/YmnJFnbPLEKRo3OEhhtNZcR5pdP6X914nmBNbXY2.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Plano Estratégico Participativo 2015-2025: planejar, participar, concretizar** / Universidade do Estado de Mato Grosso. – Cáceres: Editora Unemat, 2018. 203p. Il. Color. SBN: 978-85-7911-189-1

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2028: relatório final** /Universidade do Estado de Mato Grosso – Comitê de desenvolvimento do PDI 2022-2028 – Cáceres [MT]: UNEMAT, 2023. 161p. Il. Color.- ISBN: 978-85-7911-218-8.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Plano de integridade da Universidade do Estado de Mato Grosso** / Universidade do Estado de Mato Grosso (Brasil, Mato Grosso). – Cáceres: Editora UNEMAT, 2024b. 64 p. Il. ISBN: 978-85-7911-285-0. Disponível em: <https://unemat.br/site/integridade/plano-de-integridade>. Acesso em: 04 jun. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Relatório da Comissão do Programa de Integridade** (Portaria nº 1261/2024). Cáceres: UNEMAT, 2024c.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Resolução nº 005/2019-Ad Referendum do Conselho Universitário (CONSUNI).** Cáceres: UNEMAT, 2019. Disponível em: <https://portal.unemat.br>. Acesso em: 3 jun. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Resolução nº 017/2024-CONSUNI: Institui a Política de Gestão de Riscos de Integridade da UNEMAT.** Cáceres: UNEMAT, 2024d. Disponível em: <https://portal.unemat.br>. Acesso em: 3 jun. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Unemat adere ao programa Integridade MT.** Cáceres: UNEMAT, 2024e. Disponível em: <https://unemat.br/noticias/5-4-2024-unemat-adere-ao-programa-integridade-mt>. Acesso em: 05 abr. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Unemat lança primeiro curso de Enfermagem Intercultural Indígena do mundo.** 2023. Disponível em: <https://unemat.br/noticias/8-11-2023-unemat-lanca-primeiro-curso-de-enfermagem-intercultural-indigena-do-mundo#:~:text=08%2F11%2F2023&text=O%20Brasil%20%C3%A9%20o%20primeiro,e%20demandas%20das%20popula%C3%A7%C3%B5es%20origin%C3%A1rias>. Acesso em: 03 jun. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Unemat recebe certificação máxima em Governança e Gestão pelo segundo ano consecutivo.** Cáceres: UNEMAT, 2024f.

Disponível em: <https://unemat.br/noticias/25-11-2024-unemat-recebe-certificacao-maxima-em-governanca-e-gestao-pelo-segundo-ano-consecutivo>. Acesso em: 28 abr. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Unemat recebe selo Diamante do programa de Integridade do Governo de MT**. Cáceres: UNEMAT, 2025. Disponível em: <https://unemat.br/noticias/2-4-2025-unemat-recebe-selo-diamante-do-programa-de-integridade-do-governo-de-mt#:~:text=A%20Universidade%20do%20Estado%20de,Integridade%20do%20Governo%20de%20MT>. Acesso em: 28 abr. 2025.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p. : il.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, nº 3, p. 444-463. Rio de Janeiro, Jul./Set. 2021.

Vilela, R. B., Ribeiro, A., & Batista, N. A. (2020). Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo: Uma aplicação aos desafios do mestrado profissional em ensino na saúde. **Millenium**, 2(11), 29-36. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0211.03.00230>. Acesso em: 23 set. 2025.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ª edição. Bookman. 2015.

ZATTAR, Neuza Benedita da Silva. **Do IESC à UNEMAT: uma história plural 1978-2008**. Cáceres [MT]: Editora Unemat, 2008.

ZUCCOLOTTO, Robson; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. **Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro**. Brasília. ENAP. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4161/4/Transparencia.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2025.

DEFINIÇÃO DE TERMOS

Accountability⁷: prestação de contas. É a obrigação de prestar contas a instâncias superiores.

Agente¹: qualquer pessoa autorizada a agir em nome de outra.

Alta Administração⁸: titulares ou autoridades equivalentes dos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Estadual.

Benchmarking¹: processo de avaliação que compara a empresa com a concorrência. O objetivo é incorporar as melhores práticas de outras companhias e aperfeiçoar métodos.

Compliance Público²: conjunto de procedimentos que tem por finalidade promover uma gestão transparente e eficiente, com o alinhamento e a adesão a valores, princípios e normas, proporcionando segurança, minimizando os riscos, buscando a eficácia nos resultados das políticas públicas, voltados ao interesse da administração e à satisfação do cidadão.

Gestão de Riscos²: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificação, de avaliação e de gerenciamento de eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Governança Pública²: conjunto de mecanismos de liderança, de estratégia e de controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Holística¹: retrato de todos os elementos da empresa — estratégias, atividades, informações, recursos e organização.

Integridade⁹: Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.

Meritocracia¹: sistema de recompensa e promoção com base no mérito/desempenho.

Responsabilidade social¹: atuação e conscientização empresarial como agentes sociais no desenvolvimento do ser humano e da comunidade.

⁷ Definições retiradas do Super Glossário Forbes. Disponível em: <https://forbes.com.br/escolhas-do-editor/2019/09/corporativos-glossario-com-245-termos-do-mundo-corporativo>. Acesso em: 31 de mar. de 2025.

⁸ Definição estabelecida pela Lei Nº 12.771, de 20 de dezembro de 2024.

⁹ Definições retiradas do IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - . Código das melhores práticas de governança corporativa. 6.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2023. Disponível em:

https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_Código%20das%20Melhores%20Práticas%20de%20Governança%20Corporativa_6a%20Edição.pdf. Acesso em: 09 fev. 2025.

Stakeholders': pessoa ou grupo (instituição) interessado na performance da organização e no meio no qual opera.

Transparência': Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança.

APENDICE A – Solicitação de arcabouço legal à CGU (via Fala.BR)

Prezados Senhores e Senhoras,

Eu, Maria do Carmo Silva de Andrade, pesquisadora mestranda vinculada ao programa de mestrado em POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - POLEDUC da Universidade Federal do Ceará - UFC, venho, por meio desta, solicitar informações conforme estabelece a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI).

O objetivo desta solicitação é obter um compêndio de legislações - incluindo leis, decretos, portarias normativas e instruções normativas - que regem a política pública de integridade sob a égide desta Controladoria. Essas informações são fundamentais para o desenvolvimento de minha pesquisa acadêmica, que visa analisar a estrutura normativa que sustenta a política pública de integridade no Brasil.

Neste sentido, peço gentilmente que sejam disponibilizadas as seguintes informações:

- 1 - Relação completa e atualizada das leis, decretos, portarias normativas e instruções normativas que regem a política pública de integridade no Brasil.
- 2 - Quaisquer outros documentos ou informações consideradas relevantes para o entendimento e análise da política pública de integridade.

Reitero que esta solicitação está amparada pela Lei de Acesso à Informação (LAI), que garante o direito de acesso à informação e impõe aos órgãos e entidades públicas a obrigação de proporcionar informações de interesse público, a menos que estas estejam legalmente protegidas por sigilo.

Agradeço antecipadamente pela atenção e colaboração. Estou à disposição para fornecer quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários.

Atenciosamente,

Maria do Carmo S. de Andrade

Pesquisadora do Programa de Mestrado POLEDUC

Universidade Federal do Ceará

m*****o@unemat.br

Cel: 65 9*****-**72

APÊNDICE B – Solicitação de Informações e Documentos à CGU (via Fala.BR)

Sou Maria do Carmo Silva de Andrade, pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) da Universidade Federal do Ceará (UFC), e atualmente desenvolvo uma pesquisa de mestrado intitulada "A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT". O estudo tem como um de seus objetivos específicos analisar as melhores práticas adotadas por instituições públicas de ensino superior no âmbito de seus Programas de Integridade, identificando estratégias eficazes de governança, transparência e ética.

Considerando o papel da Controladoria Geral da União (CGU) no monitoramento e avaliação da implementação dos Planos de Integridade das universidades federais, e em especial a aplicação do Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP) como instrumento para mensurar o nível de maturidade das instituições nesse âmbito, venho solicitar, com fundamento na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), o fornecimento das seguintes informações:

1. Informações Gerais sobre a Implementação dos Programas de Integridade

- Panorama geral da implementação dos Programas de Integridade nas universidades federais, incluindo dados sobre adesão e conformidade.
- Principais desafios e dificuldades enfrentadas pelas universidades no processo de implantação e consolidação dos programas.
- Indicadores utilizados pela CGU para monitoramento da efetividade dos programas.

2. Avaliação pelo Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP)

- Resultados das avaliações já realizadas pelo MMIP nas universidades federais, incluindo dados agregados sobre o nível de maturidade em integridade pública das instituições.
- Boas práticas identificadas durante as avaliações, com destaque para estratégias inovadoras e replicáveis.
- Recomendações e diretrizes fornecidas pela CGU às universidades para aprimoramento de seus Programas de Integridade.

3. Melhores Práticas e Ferramentas de Governança

- Exemplos de universidades que se destacaram na implementação do Programa de Integridade e suas principais estratégias.
- Mecanismos e ferramentas utilizadas para fortalecimento da governança e transparência nas instituições de ensino superior.
- Iniciativas recomendadas pela CGU para aprimoramento da gestão da integridade no ensino superior.

Caso possível, solicito que os documentos e informações sejam enviados em formato digital para o *e-mail* m*****o@unemat.br, otimizando assim o processo de análise e utilização acadêmica dos dados. Ressalto que as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos e acadêmicos, respeitando os princípios éticos da pesquisa.

Desde já, agradeço a atenção e colaboração da equipe da CGU e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,
Maria do Carmo S. de Andrade

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

m*****o@unemat.br

Cel: 65 9*****-**72

Fonte: Elaborado pela autora.

APENDICE C – Solicitação de Informações e Documentos à Comissão de Ética da UNEMAT (via *E-mail* Institucional)

Boa tarde, Senhor Presidente, da Comissão de Ética! Primeiramente quero cumprimentá-lo cordialmente, espero que esteja bem.

Estou realizando um levantamento documental para subsidiar a análise da minha pesquisa de mestrado **"IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT"**, então gostaria de solicitar algumas informações e documentos da Comissão de Ética que não localizei nas páginas da UNEMAT.

1. Além do Código de Ética LEI COMPLEMENTAR Nº 112, DE 1º DE JULHO DE 2002, existe alguma outra norma interna (resolução ou instrução normativa) que trate sobre ética e conduta dos servidores da UNEMAT? Em caso positivo, solicito o envio do documento ou link onde está disponibilizado.
2. Estão sendo realizadas capacitações e campanhas de sensibilização sobre ética? Em caso positivo, me envie alguma notícia, divulgação e outras informações sobre o/os evento/os.
3. Existe um cronograma ou plano de capacitação relacionado à promoção da ética e disseminação de valores éticos? Em caso positivo, solicito o envio, pois não localizei na página da comissão.
4. Com a finalidade de analisar as ações da comissão, solicito que sejam enviados os relatórios de gestão da comissão de ética da UNEMAT referente aos anos de 2023 e 2024.

Destaco que as informações são de suma importância para o andamento da minha pesquisa, tendo em vista que servirá de insumo para um dos objetivos que é "Caracterizar a atual conjuntura da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT no que se refere às práticas de transparência e ética na sua gestão administrativa".

Desde já agradeço a disponibilidade e auxílio.

Atenciosamente,

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

APÊNDICE D – E-mail Convite para Participação na Pesquisa

Prezado(a) _____,

Boa tarde!

Sou Maria do Carmo S. de Andrade, servidora técnico-administrativa da UNEMAT, lotada na Unidade Setorial de Controle Interno desde 2012. Atualmente, exerço a função de Diretora Administrativa Setorial de Controle Interno da instituição e atuo também como Agente de Integridade da instituição.

Estou desenvolvendo a pesquisa de dissertação intitulada “**Implementação de um Programa de Integridade para a Promoção da Transparência e Fortalecimento da Ética na Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT**”, vinculada ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC), da Universidade Federal do Ceará (UFC).

O objetivo da pesquisa é avaliar a percepção dos gestores, servidores técnicos e docentes, sobre o Programa de Integridade da UNEMAT, com ênfase na promoção da transparência, ética e prevenção de irregularidades na gestão pública. As respostas são **anonimizadas** e servirão de subsídio para o aprimoramento da gestão institucional.

Nesse sentido, venho respeitosamente convidá-lo(a) a participar da pesquisa, respondendo ao questionário por meio do link abaixo:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7g1HvcHLkYge7n38aczBh_IHesIMRBZLoWazDFoZ_nyWk4A/viewform?usp=sf_link

A sua participação é muito importante e levará cerca de 20 minutos.

Caso opte por **não participar da pesquisa**, peço gentilmente que ainda assim acesse o link e selecione a opção “**Não quero responder a pesquisa**”, para fins de registro formal do seu consentimento.

Desde já, agradeço a atenção e colaboração!

Atenciosamente,

APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT", conduzida por MARIA DO CARMO SILVA DE ANDRADE, com o objetivo de avaliar a implantação de um programa de integridade na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), visando promover a transparência, a ética e a prevenção da corrupção em sua gestão administrativa.

A sua participação é voluntária e anônima, você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

Esta pesquisa visa avaliar a percepção sobre o Programa de Integridade da UNEMAT, com foco na promoção da transparência e ética. Suas respostas são anônimas e ajudarão a aprimorar a gestão institucional.

Você responderá a um questionário semiestruturado sobre sua percepção a respeito de transparência e ética na gestão administrativa da universidade, além de sua familiaridade e experiência com o Programa de Integridade. O questionário será respondido de forma anônima, e levará aproximadamente 20 minutos para ser preenchido. Sua participação poderá contribuir para a melhoria da gestão administrativa da UNEMAT, fornecendo subsídios para o aperfeiçoamento das práticas de integridade, transparência e ética dentro da instituição.

Não há riscos ou desconfortos significativos associados à sua participação na pesquisa. As informações serão tratadas de forma confidencial e anônima, garantindo que sua identidade não seja revelada em nenhum momento.

A pesquisadora se compromete a utilizar os dados coletados apenas para fins acadêmicos e científicos. Não haverá nenhum pagamento ou compensação financeira pela sua participação. A qualquer momento, você poderá optar por retirar seu consentimento e interromper a sua participação, sem que isso lhe cause qualquer prejuízo.

As informações obtidas através da sua participação não permitirão a sua identificação pessoal.

Em caso de dúvidas ou para mais informações, você pode contatar a pesquisadora responsável:

Nome: MARIA DO CARMO SILVA DE ANDRADE

Instituição: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Endereço: Av. da Universidade, 2853 - Benfica - CEP 60020-181 - Fortaleza/CE

Telefone: (65)9*****2

ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8344/46. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira). O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

APÊNDICE F – Instrumento de Coleta de Dados

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA: IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

* Indica uma pergunta obrigatória

Perfil do Respondente

1 - Qual é sua Unidade de Lotação? *

- ☐ Campus Universitário
- ☐ Sede Administrativa
- ☐ Polo/Núcleo Pedagógico

2 - Qual é o seu cargo atual na UNEMAT? *

- ☐ Servidor Docente
- ☐ Servidor Técnico Administrativo
- ☐ Outro: _____

2.1 - Possui cargo de gestão ou função gratificada? *

(Exemplo: Reitor, Vice-Reitor, Pró-reitor, Assessor, Diretor Administrativo, Diretor Pedagógico, Diretor de Gestão, Diretor de Faculdade, Supervisor, Coordenador de Curso, etc.)

- ☐ Sim
- ☐ Não

3 - Qual é a sua experiência com programas de integridade ou compliance? *

Programa de compliance: é um conjunto de políticas, procedimentos e mecanismos de controles internos destinados a assegurar que uma instituição atue em conformidade com as leis, normas e regulamentos aplicáveis a sua área de atuação.

Programa de Integridade: consiste em um conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

- ☐ Nenhuma
- ☐ Já participei de algum programa de integridade/compliance em outra instituição.
- ☐ Tenho conhecimento teórico (capacitações) sobre programas de integridade/compliance.
- ☐ Estou diretamente envolvido em programas de integridade na UNEMAT.

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. - [Entre em contato com o proprietário do formulário](#)

Este formulário parece suspeito? [Relatório](#)

Google Formulários

9.1 Descreva brevemente uma situação em que se sentiu pressionado(a) a tomar decisões antiéticas, sem identificar pessoas.

Sua resposta

10 - Na sua opinião, a cultura organizacional da UNEMAT incentiva comportamentos éticos e transparentes? *

1 2 3 4 5

Nada incentivadora ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito incentivadora

11 - Quais valores institucionais você considera mais importantes para a UNEMAT? *

Escolha até 5 opções.

- ☐ Comprometimento
- ☐ Democracia
- ☐ Sustentabilidade
- ☐ Responsabilidade Social
- ☐ Humanismo
- ☐ Qualidade
- ☐ Pluralidade
- ☐ Ética
- ☐ Transparência
- ☐ Inovação

12 - Você considera que os valores da UNEMAT são comunicados de forma clara aos servidores? *

1 2 3 4 5

Nada clara ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito clara

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA: IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

* Indica uma pergunta obrigatória

Percepção sobre Gestão de Riscos de Integridade

Conflito de interesses: Situação em que um servidor público tem interesses pessoais que podem influenciar o desempenho de suas funções, prejudicando o interesse público (Lei Federal nº 12.813, de 16 de maio de 2013).

Criptografia: É um conjunto de técnicas utilizadas para transformar dados em códigos, que só podem ser decodificados por pessoas autorizadas através de uma chave de acesso.

Gestão de riscos: Processo de identificar, avaliar e tratar os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos de uma organização.

Irregularidades: Ato feito em desacordo com os regulamentos.

13 - Imagine que você tenha acesso a informações confidenciais sobre um projeto de pesquisa da UNEMAT. Quais cuidados você tomaria para garantir a segurança dessas informações? *

Escolha até 5 opções e caso queira cite outros cuidados.

- ☐ Armazenaria as informações em um local seguro e protegido por senha
- ☐ Evitaria compartilhar os detalhes do projeto com pessoas não autorizadas
- ☐ Armazenaria as informações no meu e-mail pessoal
- ☐ Utilizaria conexões seguras ao acessar ou transferir os dados
- ☐ Criptografaria os arquivos antes de armazená-los
- ☐ Relataria tentativas de acesso não autorizado
- ☐ Outro: _____

14 - Quais são, na sua opinião, os principais riscos que podem levar à corrupção ou a outras irregularidades na UNEMAT? *

Escolha até 5 opções e caso queira cite outros riscos que você considera relevante.

- ☐ Falta de transparência
- ☐ Falta de prestação de contas
- ☐ Padronização dos procedimentos internos
- ☐ Ineficiência dos mecanismos de controle
- ☐ Cultura organizacional permissiva
- ☐ Dificuldade de acesso à informação
- ☐ Ausência de canais de denúncia
- ☐ Interferência política nos processos decisórios
- ☐ Outro: _____

15 - Quais das situações abaixo você considera como conflito de interesses no ambiente de trabalho da UNEMAT? *

Escolha até 5 opções, caso desejar cite outras situações.

- ☐ Situações em que um servidor utiliza informações privilegiadas para benefício próprio
- ☐ Aceitar presentes de fornecedores em troca de favores
- ☐ Participar de processos de contratação onde existe parentesco
- ☐ Utilizar recursos públicos para benefício pessoal
- ☐ Não participar de comissão organizadora de seletivo ou concurso por parentesco com candidato
- ☐ Favorecer amigos em processos seletivos
- ☐ Utilizar informações confidenciais para prejudicar colegas
- ☐ Outro: _____

16 - Os conflitos de interesse são adequadamente gerenciados/tratados na UNEMAT? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei opinar

17 - Em algum momento, você precisou tomar uma decisão que poderia beneficiar um familiar ou amigo que também trabalhe na UNEMAT? *

☐ Sim

☐ Não

18 - Você se sente seguro para comunicar um potencial conflito de interesses à sua chefia? *

	1	2	3	4	5	
Nada seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Seguro

18.1 - Explique os fatores que influenciam sua segurança ou insegurança para comunicar potencial conflito de interesses.

Sua resposta

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA: IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

* Indica uma pergunta obrigatória

Conhecimento sobre Mecanismos de Denúncia Canais de denúncia

Fale Cidadão: Canal de atendimento da Ouvidoria Geral do Estado de Mato Grosso que permite o exercício da cidadania por meio de cadastro de elogio, sugestão, reclamação, denúncia ou pedido de informação pública.

19 - Você conhece o Decreto Estadual (DECRETO Nº 806/2021) que protege a identidade dos denunciantes? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

20 - Além do Fale Cidadão, você conhece outros canais de denúncia disponíveis na UNEMAT? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

20.1 - Se sim, quais? (ex.: ouvidoria, e-mail institucional, OuviZap).

Sua resposta

21 - Você se sentiria confortável em utilizar algum desses canais para denunciar uma irregularidade? *

	1	2	3	4	5	
Nada Confortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Confortável

22 - Você tem conhecimento de casos de servidores que sofreram retaliação após realizar uma denúncia? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

22.1 - Descreva o caso, sem identificar pessoa.

Sua resposta

23 - Você acredita que as denúncias realizadas na UNEMAT são tratadas de forma adequada? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

24 - Na sua opinião, os mecanismos de denúncia existentes na UNEMAT são eficientes? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

25 - O que poderia ser melhorado nos mecanismos de denúncia? *

Escolha até 5 opções, se desejar cite outros mecanismos de denúncia.

- ☐ Permitir denúncias anônimas
- ☐ Simplificar o processo de denúncia
- ☐ Aumentar a transparência no tratamento das denúncias
- ☐ Ampliar a proteção aos denunciantes
- ☐ Garantir a confidencialidade das informações
- ☐ Estabelecer um prazo máximo para resposta às denúncias
- ☐ Fornecer treinamento sobre o processo de denúncia
- ☐ Criar um canal de comunicação direto com os denunciantes
- ☐ Outro: _____

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)



Universidade Federal do Ceará
MESTRADO PROFISSIONAL EM
POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR (POLEDUC).

POLEDUC
MESTRADO PROFISSIONAL EM
POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA: **IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT**

* Indica uma pergunta obrigatória

Sobre o Programa de Integridade da UNEMAT

26 - Você conhece o Programa de Integridade da UNEMAT? *

- ☐ Sim
- ☐ Conheço parcialmente
- ☐ Não

Voltar

Próxima

Limpar formulário

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA: IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

* Indica uma pergunta obrigatória

Opinião quanto ao Programa de Integridade da UNEMAT

Implementação: Ação ou efeito de implementar; ato de colocar em execução ou em prática; realização, efetivação ou execução de um projeto, uma tarefa etc. Ex.: a implementação do projeto deverá demorar alguns meses.

27 - Quão você acredita que o Programa de Integridade é importante para a UNEMAT? *

1 2 3 4 5

Nada importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente importante

28 - Quão você acredita que o Programa de Integridade é efetivo na prevenção de irregularidades (ex. má conduta, nepotismo, conflito de interesse, má gestão, etc.)? *

1 2 3 4 5

Nada Efetivo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Efetivo

29 - Quão fácil é acessar informações sobre o Programa de Integridade da UNEMAT? *

	1	2	3	4	5	
Muito Difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Fácil

30 - Quais dessas ações do Programa de Integridade da UNEMAT você considera mais eficazes? *

Escolha até 5 opções, caso desejar cite outras ações.

- ☐ Disseminação de valores éticos
- ☐ Implementação de código de ética e conduta
- ☐ Capacitação dos servidores em integridade
- ☐ Canal de denúncias
- ☐ Criação da política de gestão de riscos
- ☐ Campanhas de prevenção ao assédio
- ☐ Fortalecimento do sistema correcional
- ☐ Outro: _____

31 - Quais os canais de comunicação utilizados pela UNEMAT para divulgar informações sobre o Programa de Integridade? *

Selecione até 5 opções, caso desejar cite outros canais.

- ☐ Portal Institucional
- ☐ E-mail institucional
- ☐ Anúncios em jornais locais
- ☐ Por meio das redes sociais
- ☐ Através de reuniões presenciais com os colaboradores
- ☐ Por meio de comunicados internos
- ☐ Fixação de cartazes em locais estratégicos
- ☐ Outro: _____

32 - Como você avalia a comunicação/divulgação sobre o Programa de Integridade?

	1	2	3	4	5	
Muito Ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Bom

Volar

Próxima

[Limpar formulário](#)

**QUESTIONÁRIO DA
PESQUISA: IMPLEMENTAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A
PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E
FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO
GROSSO - UNEMAT**

* Indica uma pergunta obrigatória

Impacto do Programa de Integridade na Prática e Sugestões

33 - O Programa de Integridade aumentou sua confiança na gestão da UNEMAT? *

1 2 3 4 5

Não aumentou ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Aumentou muito

34 - O Programa de Integridade facilitou a identificação de situações de risco? *

1 2 3 4 5

Pouquíssimo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Facilitou Muito

35 - O Programa de Integridade promoveu um ambiente de trabalho mais ético? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei dizer

36 - A implementação do Programa de Integridade pode contribuir para a melhoria da gestão administrativa da UNEMAT? *

- 1 2 3 4 5
- Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Plenamente

37 - Você percebe alguma mudança na cultura organizacional da UNEMAT em relação à ética e à transparência após a implantação do Programa de Integridade? *

- 1 2 3 4 5
- Nenhuma mudança ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muitas mudanças

38 - Quais aspectos do Programa de Integridade você considera mais positivos? *
Escolha até 5 opções, caso desejar cite outros.

- ☐ Maior transparência nas ações da instituição
- ☐ Fortalecimento da cultura ética
- ☐ Engajamento da alta gestão
- ☐ Prevenção de fraudes e corrupção
- ☐ Melhoria da reputação da instituição
- ☐ Maior engajamento dos servidores
- ☐ Aumento da confiança dos stakeholders
- ☐ Outro: _____

39 - Quais aspectos do Programa de Integridade você considera mais negativos? *

Escolha até 5 opções, caso desejar cite outros.

- ☐ Falta de transparência na implementação do programa
- ☐ Falta de engajamento da alta gestão
- ☐ Ausência de canais efetivos para denúncias
- ☐ Sensação de não ser ouvido ou levado a sério ao relatar denúncias
- ☐ Os processos burocráticos exigidos para reportar irregularidades
- ☐ Dificuldade de acesso às informações e orientações necessárias
- ☐ Outro: _____

40 - Quais os principais desafios para a implementação do Programa de Integridade na UNEMAT? *

Escolha até 5 opções, caso desejar cite outros desafios.

- ☐ Cumprimento dos prazos para as etapas de implementação
- ☐ Resistência dos gestores
- ☐ Realocação de recursos financeiros
- ☐ Sobrecarga de trabalho
- ☐ Falta de capacitação dos colaboradores
- ☐ Resistência à mudança organizacional
- ☐ Realocação de pessoal
- ☐ Complexidade dos processos burocráticos
- ☐ Adequação da estrutura organizacional
- ☐ Outro: _____

41 - Dê sugestões de medidas que podem fortalecer a cultura de integridade na UNEMAT e melhorar o Programa de Integridade.

(Ex.: Sugestões para: capacitações, melhorias na divulgação e comunicação do programa, recepção e tratamento de denúncias, etc.)

Sua resposta

[Voltar](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. - [Entre em contato com o proprietário do formulário](#)

Este formulário parece suspeito? [Relatório](#)

Google Formulários

APÊNDICE G – Documentos Seleccionados e Analisados

TIPO	DOCUMENTO	ASSUNTO
Ata de reunião	Atas de Reuniões do Comitê de Agente de Integridade Nº: 00017/2024; 00036/2024; 00038/2024; 00039/2024; 00040/2024; 00041/2024; 00042/2024	- Programa de Integridade do Estado de Mato Grosso e Gestão de Riscos. - Identificação, análise e avaliação dos riscos de integridade, com o objetivo de propor as medidas de tratamento necessárias, conforme estabelecido no Art. 3º da Portaria Nº 1739/2024. - Mapeamento de riscos de integridade (Identificação, análise e avaliação dos riscos de integridade), com o objetivo de propor as medidas de tratamento necessárias.
Cartilha	Integridade MT - Programa de Integridade do Governo de MT	Programa de Integridade do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso - Integridade MT
Decreto Estadual	Decreto Nº 376, de 26 de julho de 2023	Regulamenta a implementação do Programa “Integridade MT”, nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual em consonância com a Lei nº 10.691/2018 e dá outras providências.
Decreto Estadual	Decreto Nº 522, de 15 de abril de 2016	Regulamenta, no âmbito do Poder Executivo, a aplicação da Lei Federal nº 12846/2013 e demais medidas de responsabilização de pessoas jurídicas, pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública Estadual Direta e Indireta
Decreto Federal	Decreto Nº 8.777, de 11 de maio de 2016	Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal.
Decreto Federal	Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto Federal	Decreto Nº 11.129, de 11 de julho de 2022	Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.
Guia Orientativo	Agente de Integridade: Construindo o Plano de Integridade	Guia orientativo com o objetivo de instruir os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual a implementarem, no âmbito de suas respectivas unidades, os seus programas de integridade pública.
Guia Orientativo	Guia de Transparência Ativa para Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal	Compilado de disposições normativas, elaborado pela Controladoria-Geral da União (CGU). O objetivo é auxiliar no correto cumprimento das obrigações de transparência ativa previstas na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI), no Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, e em demais normas que regem o assunto.
Guia Orientativo	Guia Simplificado de Gestão de Riscos de Integridade - CGE/MT	Guia elaborado em atenção ao disposto na Lei Estadual nº 10.691, de 05 março de 2018, que instituiu o Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso para todos os órgãos e entidades da Administração Pública

		Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.
Guia Orientativo	Guia de Avaliação de Ouvidoria e Transparência - CGE/MT	Apresentação da avaliação de Ouvidoria e Transparência, sua metodologia e os requisitos avaliados.
Lei	Lei Complementar N° 112, de 1° de julho de 2002	Institui o Código de Ética Funcional do Servidor Público Civil do Estado de Mato Grosso
Lei	Lei N° 12846, de 1° de agosto de 2013	Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.
Lei	Lei N° 11.187, de 04 de setembro de 2020	Altera a Lei n° 10.691, de 05 de março de 2018, que institui o Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso
Lei	Lei N° 10.691, de 05 de março de 2018	Institui o Programa de Integridade Pública do Governo do Estado de Mato Grosso para todos os órgãos e entidades da Administração Pública, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, fomentado e avaliado pela Controladoria Geral do Estado.
Lei	Lei Complementar N° 207, de 29 de dezembro de 2004	Institui o Código Disciplinar do Servidor Público Civil do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, e dá outras providências.
Lei	Lei N° 12.527, de 18 de novembro de 2011	Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n° 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n° 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.
Lei	Lei N° 13.709, de 14 de agosto de 2018	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)
Manual	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa como Instrumento de consulta e referência para organizações.
Manual	Manual de Integridade Pública da OCDE - 2022	Manual de Integridade Pública da OCDE
Orientação Técnica	Orientação Técnica 0020/2024	Orientação sobre os procedimentos para elaboração do Plano de Integridade previsto no Decreto n° 376, de 25 de julho de 2023, com base nos requisitos previstos na ferramenta de autoavaliação “e-Prevenção” e sobre a utilização do Sistema Informatizado de Monitoramento - SISMONITORA.
Planejamento	Planejamento Estratégico Participativo - PEP - 2015-2025	Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT para os próximos dez anos (2015-2025)
Planejamento	Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - 2022-2028	Relatório Final do Comitê de Desenvolvimento do PDI 2022-2028 - PORTARIA 1417/2022

Plano	Plano de Integridade da Unemat	Plano de Integridade da UNEMAT com plano de ações para tratamento dos riscos mapeados
Portal da Unemat	Portal da Unemat - Notícias	Notícias publicadas no Portal entre 2023, 2024 e jan a jun/2025, relacionadas à governança, boas práticas de gestão, integridade, ética e transparência.
Portal da Unemat	Portal da Transparência da Unemat	Documentos e informações pré-existentis ou de produção imediata, relacionados à administração do patrimônio público da UNEMAT.
Portaria	Portaria 1261/2024 - REITORIA	Designa Agente de Integridade para atuar na estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT - “Carlos Alberto Reis Maldonado”.
Portaria	Portaria 1739/2024 - REITORIA	Instituiu o Grupo de Gestão dos Riscos de Integridade da Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reis Maldonado.
Portaria	Portaria 2586/2024 - REITORIA	Instituir as Instâncias Interna de Integridade no âmbito da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT - "Carlos Alberto Reyes Maldonado", com o objetivo de promover e garantir a conformidade, a ética e a integridade em todas as suas atividades e processos do Programa de Integridade.
Portaria	Portaria 1178/2025 - REITORIA	Designa membros para compor a Comissão de Ética da UNEMAT
Portaria Normativa	Portaria Nº 1089-CGU, de 25 de abril de 2018	Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências.
Recomendação	Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública	Integridade Pública como uma estratégia contra a corrupção
Recomendação Técnica	Recomendação Técnica 0120/2024	Orientação sobre meios de acesso, operação e acesso aos relatórios da ferramenta e-Prevenção, em atendimento aos requisitos do PNPC, ao IMGG e Programa de Integridade Pública.
Recomendação Técnica	Recomendação Técnica de Ouvidoria nº 0005/2023	Recomendação Técnica de caráter geral quanto à necessidade de publicação da lista dos trabalhadores de empresas terceirizadas que prestam serviços para os órgãos ou entidades, fiscais de contratos, plano anual de contratações e perguntas e respostas mais frequentes.
Recomendação Técnica	Recomendação Técnica de Ouvidoria 0002/2024	Recomendação Técnica de caráter geral quanto à necessidade de publicação da lista dos trabalhadores de empresas terceirizadas que prestam serviços para os órgãos ou entidades, fiscais de contratos, plano anual de contratações e perguntas e respostas mais frequentes de forma perene.

Relatório Comissão	Relatório da Comissão de Agentes de Integridade (PORTARIA 1261/2024-REITORIA)	Apresentação das atividades realizadas pela comissão, conforme previsão da Portaria.
Relatório de Gestão	Relatório de Gestão (Ouvidoria) (01 de janeiro até 31 de dezembro de 2023)	Apresentação do Relatório de Gestão, referente às mensagens recebidas em 2023 no período 01 janeiro a 31 dezembro.
Relatório de Gestão	Relatório de Gestão (Ouvidoria) (01 de janeiro até 31 de dezembro de 2024)	Apresentação do Relatório de Gestão, referente às mensagens recebidas em 2024 no período 01 janeiro a 31 dezembro.
Relatório Técnico	Relatório Anual Estatístico dos Pedidos de Acesso à Informação (01 de janeiro até 30 de dezembro de 2023)	Apresentar a quantidade de pedidos de acesso à informação na Ouvidoria Setorial da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT no ano de 2023.
Relatório Técnico	Relatório Anual Estatístico dos Pedidos de Acesso à Informação (01 de janeiro até 30 de outubro de 2024)	Apresentar a quantidade de pedidos de acesso à informação na Ouvidoria Setorial da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT no ano de 2024.
Relatório Técnico	Relatório de Integridade 0005/2021	Relatório de consultoria realizada aos Órgãos e Entidades do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso para adesão à Plataforma e-Prevenção - Rede de Controle, CGU e TCU.
Resolução	Resolução Nº 017/2024-Ad Referendum do CONSUNI	Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos de Integridade da Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado, homologada pela RESOLUÇÃO Nº 041/2024 – CONSUNI
Resolução	Resolução Nº 037/2024 – CONEPE	Dispõe sobre o Regime Disciplinar Discente – RDD – da Universidade do Estado de Mato Grosso “Carlos Alberto Reyes Maldonado” – UNEMAT.
Resolução	Resolução Nº 033/2020 – CONSUNI	Cria a Unidade Setorial de Correição da Universidade do Estado de Mato Grosso.
Resolução	Resolução Nº 055/2023 – CONSUNI	Dispõe sobre a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, Sexual e a qualquer outra forma de Discriminação no âmbito da Universidade do Estado de Mato Grosso.
Resolução	Resolução N.º 05/2024 - CONSEP/MT.	Estabelecer diretrizes sobre recebimento e oferecimento de presentes, brindes, hospitalidades.
Resolução	Resolução N.º 06/2024 - CONSEP/MT	Estabelecer diretrizes sobre a prática do comércio de compra e venda de bens ou serviços, dentro dos órgãos, ainda que fora do horário de expediente.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE H – Matriz Analítica *Benchmarking*

Análise de Bechmarking/ Universidade	UnB - Universidade de Brasília	UFMS - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFPA - Universidade Federal do Pará	UFV - Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFLA - Universidade Federal de Lavras	UFPR - Universidade Federal do Paraná
Link do Programa de Integridade	dgp.unb.br/integridade	https://corregedoria.ufms.br/category/integridade/	https://www.ufrn.br/impremta/reportagens-e-saberes/40344/integridade-publica-na-ufrn	Disponível em: https://proplan.ufpa.br/index.php/documentos-digest/2-uncategorised/361-gestao-de-integridade-2 . Acesso em: 01 ago. 2025	https://sic.ufv.br/gestao-da-integridade/	Disponível em: https://ugi.ufla.br/ . Acesso em: 06 ago. 2025	https://cgr.ufpr.br/portal/integridade/ . Acesso em: 20 ago 2025
Documento de Formalização do Programa de Integridade	Plano de Integridade	Plano de Integridade. (Resolução nº 132, 15 de julho de 2019.)	Resolução Normativa 59/2018-CONSAD, de 29 de novembro de 2018. Plano de Integridade, (Resolução 60/2018-CONSAD)	Plano de Integridade	Plano de Integridade e atualmente a Resolução CONSU/UFV Nº 11, DE 16 DE SETEMBRO DE 2024.	Portaria Normativa da Reitoria nº 99/2023 (https://sei.ufla.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=84647&id_orgao_publicacao=0)	Plano de Integridade
Ano de Implantação (1ª Edição)	2018	2019	2018	2019 (1ª Edição 2019-2020)	2018	2019	2018
Última Edição	2022-2026	2025-2027 (RESOLUÇÃO Nº 619-CD/UFMS, DE 27 DE AGOSTO DE 2025.)	2025-2028	2023-2025	2024-2026	2025-2027 (maio de 2025)	2022-2023
Instância Responsável	Decanato de Gestão de Pessoas - Coordenação de Apoio à Integridade e Gestão de Riscos da Diretoria de Planejamento	Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI)	Secretaria de Governança Institucional (SGI)	A Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST) é a Unidade de Gestão da Integridade (UGI)	Diretoria de Governança Institucional – DGI	Unidade de Gestão da Integridade (UGI) criada em 2023 - portaria da reitoria 386, de 25 de maio de 2023.	Coordenadoria de Governança e Riscos (CGR/UFPR)

Análise de Benchmarking/ Universidade	UnB - Universidade de Brasília	UFMS - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFPA - Universidade Federal do Pará	UFV - Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFLA - Universidade Federal de Lavras	UFPR - Universidade Federal do Paraná
Eixos do Programa de Integridade	Cadastro, anti-nepotismo, normas, canal de denúncias	EIXO 1. comprometimento e apoio da alta gestão com o fortalecimento da integridade; EIXO 2. análise e gestão de riscos de integridade; EIXO 3. estruturação e implementação de políticas e procedimentos internos voltados para a integridade; EIXO 4. comunicação e treinamento de todos os servidores e da alta administração do órgão; EIXO 5. definição de estratégias de monitoramento contínuo e medidas de remediação, elaborando indicadores e divulgando resultados do plano.	EIXO 1. Fomento à transparência e aos dados abertos; EIXO 2. Fortalecimento institucional à integridade; EIXO 3. Enfrentamento ao assédio e à discriminação; EIXO 4. Avaliação de conformidade e gestão de riscos de integridade (<i>compliance</i>); EIXO 5. Combate a fraudes e irregularidades; EIXO 6. Manutenção de ambientes de trabalho íntegros e saudáveis.	EIXO 1. Caracterização da Universidade; EIXO 2. Estrutura das Instâncias de Integridade; EIXO 3. Ações para tratamento dos Riscos de Integridade; e EIXO 4. Forma de monitoramento e de atualização periódica do Plano de Integridade.	Prevenção, apoio da alta direção, análise de riscos	EIXO 1. Controle da Qualidade do Uso dos Recursos Públicos na Universidade; EIXO 2. Integridade nas Relações entre Universidade e Setor Privado; EIXO 3. Transparência e Governo Aberto no Ambiente Universitário; EIXO 4. Combate à Corrupção; EIXO 5. Fortalecimento Institucional de Integridade.	Prevenção, ética, responsabilização, monitoramento
Ações Capacitação & Comunicação	Repositório institucional, <i>e-mail</i> e ações internas, disponibilização dos cursos do Enap na página da Integridade como ação de capacitação. Disponibilização de manuais nepotismo, nomeações, declaração de nepotismo, formação continuada.	Treinamentos, manuais, ciclo de palestra sobre conflito de interesses, monitoramento de processos, Minuto ética (material de comunicação produzido em conjunto com a Comissão de Ética Pública para promoção da ética e da integridade no âmbito da instituição).	Minuto Ética e Dica com Ética; Campanhas de divulgação, cartazes, textos jornalísticos, vídeos e utilização do material da CGU. Capacitações sobre ética no serviço público; Capacitações ao pessoal do Banco de Comissões Disciplinares para melhorar a detecção, coleta e resguardo de provas; Capacitações sobre governança e integridade para gestores e servidores; Capacitação sobre o enfrentamento ao assédio e a discriminação; Capacitação contínua para os agentes públicos que	Webinários, Encontros Presenciais e formulários interativos; Palestra Orientações sobre o novo Manual de conduta do agente Público Federal; Palestra Gestão de Riscos Organizacionais; Curso Gestão de Riscos em Contratações na UFPA; Palestra Governança e Transparência na UFPA; III Encontro das Instâncias de Integridade da UFPA; Palestra Orientações sobre o	Campanhas educativas, <i>site</i> com conteúdo acessível, divulgação de materiais e vídeos de conscientização.	Diversas campanhas de conscientização; Campanhas periódicas sobre temas de integridade promovidas pela UGI; Política contra assédios; <i>Site</i> com informações de fácil acesso; Disponibilização de campanhas em vídeos.	Trilhas formativas, eventos, relatórios públicos, campanhas de conscientização e divulgação,

Análise de Bechmarking/ Universidade	UnB - Universidade de Brasília	UFMS - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFPA - Universidade Federal do Pará	UFV - Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFPA - Universidade Federal de Lavras	UFPR - Universidade Federal do Paraná
			<p>exercem cargo e função sobre assuntos de integridade;</p> <p>Capacitação em gestão de riscos;</p> <p>Ações de desenvolvimento para servidores que compõem o Banco de Comissões de Processo Administrativo Disciplinar e atuam em casos que envolvem as temáticas do assédio e da discriminação.</p> <p>Ações de socialização das práticas voltadas à prevenção, detecção e correção entre as instâncias responsáveis.</p> <p>Ações educativas que visem à disseminação de conhecimento acerca da instrução de denúncias sobre assédio e discriminação.</p> <p>Ações preventivas de natureza educativa acerca das violências no ambiente acadêmico e à gestão de conflitos.</p> <p>Ações de desenvolvimento para membros das Comissões de Humanização (CHRT e CHRD).</p> <p>Ações de desenvolvimento para gestores e servidores que contribuam com as relações de trabalho saudáveis e com o Clima Organizacional nos ambientes.</p>	<p>Código de Ética do Agente Público da UFPA; Palestra Conflito de Interesse: Conhecer para Evitar; Palestra Governança e Transparência na UFPA; IV Encontro do Plano de Integridade da UFPA – Gestão das Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho. Webinar: Código de Conduta Ética do Agente Público da UFPA.</p>			

Análise de Benchmarking/ Universidade	UnB - Universidade de Brasília	UFMS - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFPA - Universidade Federal do Pará	UFV - Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFPA - Universidade Federal de Lavras	UFPR - Universidade Federal do Paraná
Avaliação de Governança	UnB atinge 7º lugar em indicador de governança do TCU. 89% iESGo e 83% IGG.	4º melhor índice de iESGo 95% e IGG 93%. Índice elevado de governança pública. Nota máxima MMIP (CGU)	2º lugar no Índices de acordo com TCU - iESGo (99%) IGG (98%)	Atingiu 5º lugar, na avaliação do TCU, dentre outros índices, o iESGo - 91%. IGG 87%. Avaliação Alta no MMIP 2024	1º lugar no índice integrado, de acordo com TCU iESGo (98%) IGG (99%)	Tem o 3º melhor índice integrado de acordo com TCU iESGo (97,9%) IGG (96%) (https://ufla.br/noticias/institucional/17092-ufla-esta-entre-as-tres-melhores-organizacoes-publicas-federais-em-um-indice-que-avalia-praticas-de-governanca-e-socioambientais)	Destaque no iGG/iESGo (TCU) iESGo 87%; e IGG 81%. UFPR está entre as 10 melhores IFES do Brasil, no que se refere à governança pública, segundo dados levantados pelo TCU, ficou em 9º lugar.
Avaliação de Transparência	Foi avaliada como Adequada ao padrão federal.	Está na primeira colocação do ranking nacional Transparência Ativa, da Controladoria-Geral da União (CGU), por ter cumprido 100% dos itens de transparência estabelecidos pelo Governo Federal.	Foi destaque na avaliação de transparência do TCU.	Transparência avaliada como Alta pela CGU.	Não foram localizadas informações sobre a avaliação de transparência da UFV.	1ª posição no Ranking de Transparência Ativa da CGU 2025; Página de fácil navegação com acesso rápido em no máximo 2 cliques (https://ufla.br/acessoainformacao)	Não foram localizadas informações sobre a avaliação de transparência da UFPR.
Boas Práticas Identificadas	Estrutura clara e aderente à CGU federal, controle de conflitos de interesse, relatório anual de acompanhamento do plano de integridade, Política de governança integrada com gestão de riscos e controle interno; Disponibilização de orientações na página da comissão de ética sobre temas atinentes à ética; Disponibilização das atas das reuniões do Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade. Utiliza o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses – SeCI. Utiliza painéis interativos no Portal da Transparência.	Realização de capacitações e campanhas de conscientização; Uso de atas para registro de reuniões; elaboração de diretrizes internas para atividades correcionais; estabelecimento de competências exclusivas da unidade setorial de correição; monitoramento contínuo de desempenho correcional; uso do sistema ePAD para agilizar processos; capacitação em Índice de Desempenho e Execução da Atividade Correcional; criação de grupos de discussão para boas práticas; canal centralizado para denúncias; padronização de procedimentos correcionais;	Código de conduta dos agentes públicos e estudantes; Utiliza o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses – SeCI; Política de integridade em pesquisa; Implementação do Núcleo de Apoio às Pessoas em Situações de Violência (NAPS); Instalação do Espaço Acolher; Instituição da Comissão de Humanização das Relações de Trabalho (CHRT); e Instituição da Comissão de Humanização das Relações Discentes (CHRD).	Autoavaliação com 100% indicadores cumpridos; Monitoramento com emissão de relatório parcial (anual); Divulgação de Boletins Informativos do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo federal, que reúnem informações sobre assuntos de interesse, especialmente, dos integrantes da Rede de Ética do Poder Executivo Federal. Utiliza o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses – SeCI. Código de	Comissão de ética divulga calendário de reuniões e plano de trabalho anual no <i>site</i> ; Código de ética próprio (RESOLUÇÃO CONSU Nº 4, DE 1º DE ABRIL DE 2024); Código de Conduta da Alta Administração; Avaliação anual do Plano de Integridade; Políticas contra assédio; engajamento institucional; O PDI tem os riscos geridos em plataforma informatizada (Plataforma ForRisco https://ufv.plataformafor.mec.gov.br/#/login?_k=w3k65y) a gestão de riscos está sustentada em quatro Planos de Gestão de Riscos: Integridade, Objetivos Estratégicos do PDI 2024-2029, Processos e Tecnologia da Informação (PDTI 2024-	Criação de uma Unidade de Gestão da Integridade; Plataforma aberta de autoavaliação da Integridade Pública; Modelo de autoavaliação disponibilizada em Painel Inteligente; Utiliza o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses – SeCI. Revisão anual do Plano de forma participativa; Envolvimento direto de servidores e sociedade; Disponibilização de relatório anual da autoridade de monitoramento da LAI; Plano de Dados abertos. Portal da Transparência	Publicação sistemática, boas práticas em correição; Disponibilização de indicadores da instituição em painéis inteligentes (Portal da Transparência); Portal da transparência dinâmico; Utilização de sistema informatizado para gestão de riscos (Ágatha - https://riscos.ufpr.br/#/usuario-nao-autenticado).; Utiliza o Sistema

Análise de Bechmarking/ Universidade	UnB - Universidade de Brasília	UFMS - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFPA - Universidade Federal do Pará	UFV - Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFPA - Universidade Federal de Lavras	UFPR - Universidade Federal do Paraná
		divulgação de normas internas via <i>e-mail</i> e portal; registro de evidências em relatórios anuais; sensibilização da Administração Central para o Modelo de Maturidade Correcional; pesquisa de normativos em órgãos semelhantes; avaliação periódica de resultados, processo correcional e comunicação institucional; Código de ética próprio; Utiliza o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses – SeCI.		Conduta Ética do Agente Público da Universidade Federal do Pará (UFPA).	2029); A centralização da gestão de integridade na DGI; A existência de um colegiado próprio e representativo para abordagem estratégica da integridade, o CGRC; A estrutura da gestão de integridade com instâncias atuantes e articuladas entre si, contando com Comissão de Ética dos Servidores, Unidade Seccional de Correição, Auditoria, Ouvidoria, Diretoria de Governança Institucional, Diretoria de Comunicação Institucional, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação e Comissão Permanente de Direitos Humanos e Combate às Opressões; Existência de normativos sobre a temática: Código de Ética dos Servidores, Código de Conduta da Plano de Dados Abertos; Adesão ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNCP). Utiliza o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses – SeCI. Utiliza painéis interativos no Portal da Transparência.	e Portal Institucional de fácil navegação com acesso rápido em no máximo 2 cliques.	Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses - SeCI; Modelo integrado com controle interno.

Análise de Benchmarking/ Universidade	UnB - Universidade de Brasília	UFMS - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFPA - Universidade Federal do Pará	UFV - Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFPA - Universidade Federal de Lavras	UFPR - Universidade Federal do Paraná
Desafios	Não houve retorno da instituição.	Não informado.	1 - instituir uma política de enfrentamento ao assédio e à discriminação; 2 - instalar um espaço de acolhimento para as pessoas em situação de violência (espaço acolher); 3 - instalação da Corregedoria; e 4 - elaboração do novo Plano de Integridade 2025-2028 da UFRN contendo medidas de integridade agrupadas em seis eixos temáticos que, em conjunto, promovem a integridade na instituição.	UGI conta somente com 1 servidor para tratar assuntos relacionados à Integridade, Gestão de Riscos e apoiar p Comitê de Governança, Riscos e controle (CGRC);	1 - A dinâmica do tema envolve desafios cada vez maiores para proporcionar capacitações específicas sobre cada tema da integralidade, para públicos diversificados; 2 - Capacidade de atuação das equipes necessita constantemente avaliada para atendimento à todas as demandas; 3 - Manter as informações atualizadas no Portal;	Não houve retorno da instituição.	Rotatividade de equipe; Última versão do plano de integridade ainda não está disponível.
Links das Evidências	https://dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=884 https://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaorisosintegridade/Plano_de_Integridade_UnB.pdf https://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaorisosintegridade/Plano_de_Integridade_Universidade_de_Brasilia_2022-2026.pdf https://noticias.unb.br/institucional/7581-unb-sobressai-em-indicador-de-governanca-do-tcu	https://www.ufms.br/ufms-e-destaque-integridade-publica-e-maturidade-correcional-na-avaliacao-da-cgu/ https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=506700 https://etica.ufms.br/minuto-da-etica/ https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=4348032 https://etica.ufms.br/ciclo-de-palestras-prevenindo-conflito-de-interesses/ https://www.ufms.br/ufms-garante-1a-colocacao-no-ranking-nacional-de-transparencia-ativa-da-cgu/#:~:text=A%20UFMS%20est%C3%A1%20na%20p	https://ufm.br/imprensa/noticias/83556/transparencia-da-ufm-e-destaque-em-avaliacao-do-tcu https://www.ufm.br/imprensa/reportagens-e-saberes/40344/integridade-publica-na-ufm https://www.ufm.br/governanca/politicas-e-planos#documentosPlanos https://www.ufm.br/imprensa/noticias/93058/comite-de-governanca-aprova-politica-de-integridade-em-pesquisa-da-ufm https://ufm.br/imprensa/noticias/83556/transparencia-da-ufm-e-destaque-em-avaliacao-do-tcu	https://proplan.ufpa.br/index.php/documentos-digest/2-uncategorised/361-gestao-de-integridade-2 https://ufpa.br/ufpa-apresenta-maturidade-avancada-quanto-a-integridade-publica/ https://eticadoservidor.ufpa.br/index.php/legislacao	https://comissaoeetica.ufv.br/calendario-de-reunioes-ordinarias/ https://soc.ufv.br/wp-content/uploads/ https://soc.ufv.br/wp-content/uploads/SEI_1434490_Resolucao_148-1.pdf https://docs.google.com/document/u/1/d/e/2PACX-1vTiQ_d0HEpXSHgJpvq6FstrmyFkdqjbWJ7Ra53T1ro7E9P1Jfsk5xltSceM7jCHJeWmR2TFsoTh9ef/pub https://soc.ufv.br/wp-content/uploads/Resolucao-Consu-7-2021.pdf https://soc.ufv.br/wp-content/uploads/Resolucao-Consu-4-2023-Governanca.pdf	https://ugi.ufpa.br/sobre https://ugi.ufpa.br/campanhas-ufpa-materiais-de-apoio-da-ugi/campanhas-ufpa https://www.ufpa.br/acessoinformacao/noticias/ufpa-em-foco-jornal-de-lavras-salienta-a-universidade-no-1-lugar-no-ranking-de-transparencia-ativa-da-cgu-em-2025-evidenciando-as-acoesda-autoridade-de-monitoramento-da-lai-da-ufpa https://ufpa.br/noticias/institucional/17839-ufpa-mantem-a-1-posicao-no-ranking-de-transparencia-ativa-da-cgu-2025	https://cgr.ufpr.br/portal/material-de-apoio/ https://cgr.ufpr.br/portal/politica-de-governanca-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao-da-universidade-federal-do-parana/ https://cgr.ufpr.br/portal/relatorios/ https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2022/11/PLANO-DE-INTEGRIDADE-DA-UFPR-2022-2023.pdf

Análise de Bechmarking/ Universidade	UnB - Universidade de Brasília	UFMS - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFPA - Universidade Federal do Pará	UFV - Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFLA - Universidade Federal de Lavras	UFPR - Universidade Federal do Paraná
		imeira,Acesso%20%C3%A0%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20avaliadas.			Fluxo interno de verificação de situações de conflito de interesses; https://sic.ufv.br/wp-content/uploads/2019/09/ato-0834pgp_conflito-interesse_UFV.pdf https://bpm.ufv.br/ouv/denuncia/#diagram/c96b3eb0-df64-4a56-a64f-c511322a7b16 https://sic.ufv.br/wp-content/uploads/2022/10/ato-0709-2018.pdf https://soc.ufv.br/wp-content/uploads/Resolucao-Consu-5-2021.pdf www.dgi.ufv.br		https://transparencia.ufpr.br/public/index.jsf

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

APÊNDICE I – Produto Técnico



Trata-se da proposta de institucionalização de uma especialização *latu sensu* a ser oferta pela UNEMAT, nas próximas páginas são apresentadas as diretrizes do produto.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (POLEDUC)

PRODUTO TÉCNICO

Maria do Carmo Silva de Andrade



20
25



ESPECIALIZAÇÃO EM
GOVERNANÇA PÚBLICA E
INTEGRIDADE INSTITUCIONAL

MARIA DO CARMO SILVA DE ANDRADE

PRODUTO TÉCNICO

Formação estratégica em integridade pública para a sustentabilidade institucional da UNEMAT – alinhamento ao ODS 16 e ao Plano de Integridade 2024 com um curso de Especialização em Governança Pública e Integridade Institucional

Produto Técnico de Mestrado apresentado ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Intercâmbio Institucional

Orientador: Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo

Fortaleza

2025

Página reservada para ficha catalográfica.

Utilize a ferramenta *online Catalog!* para elaborar a ficha catalográfica de seu trabalho acadêmico, gerando-a em arquivo PDF, disponível para download e/ou impressão. (<http://www.fichacatalografica.ufc.br/>)

SUMÁRIO

1. Justificativa	5
2. Objetivo Geral.....	8
3. Objetivos Específicos.....	8
4. Público-alvo	8
5. Metodologia.....	9
5.1 Estrutura e Carga Horária.....	9
5.2 Estratégias Metodológicas.....	11
5.3 Avaliação	12
5.4 Produto Técnico (TCC)	12
5.5 Corpo Docente e Parcerias	13
6. Certificação.....	13
7. Contribuição como Produto Técnico	14
8. Perspectiva de Futuro	16
Referências.....	17

1. Justificativa

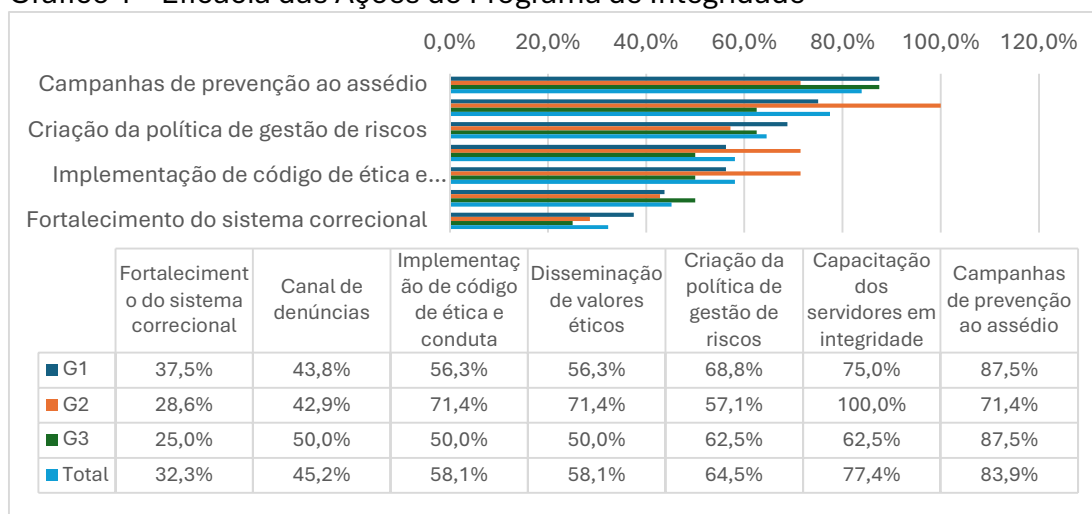
A governança pública, ao contrário do foco endógeno das organizações privadas, opera em um ecossistema multifatorial que articula Estado, mercado e sociedade civil na construção de soluções complexas (Vieira; Barreto, 2019). Seus pilares incluem – *accountability*, a transparência, a eficiência e a participação social – enfrentam, contudo, resistências estruturais: cultura de desempenho incipiente e colegiados de baixa efetividade (Sales, 2014).

Apesar disso, observa-se o avanço de oportunidades relevantes, como a implantação de programas de integridade, o uso de indicadores de desempenho e a incorporação de tecnologias digitais voltadas ao aprimoramento da transparência e do controle social (Mainardes, 2023; Teixeira; Gomes, 2019).

O fortalecimento de uma cultura de integridade nas instituições públicas depende diretamente da capacitação e qualificação dos servidores, que devem estar aptos a compreender, aplicar e acompanhar políticas de governança, ética e transparência.

A adesão da UNEMAT ao Programa de Integridade em 2024 expôs uma lacuna estrutural de capacitação em ética e integridade identificada no diagnóstico institucional (seção 5.2). O gráfico 1 exibe que 77,4% das respostas do questionário aplicado na pesquisa (Q=30) destacaram a capacitação como importante mecanismo para a difusão do conhecimento e mudança organizacional.

Gráfico 1 – Eficácia das Ações do Programa de Integridade



Fonte: Extraído da pesquisa, Gráfico 11.

No trajeto investigativo, a fim de responder à questão norteadora da pesquisa: “Como a implantação de um Programa de Integridade pode contribuir para o fortalecimento da transparência e da ética na gestão administrativa da UNEMAT?”, foi realizado um diagnóstico institucional da UNEMAT, feito um *benchmarking* para verificar boas práticas em Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP) e aplicado um questionário semiestruturado via *GoogleForms*® para extrair as percepções dos servidores da Alta Gestão, das Instâncias de Integridade e do Grupo de Gestão de Riscos.

Na aplicação do questionário foi feita a seguinte demanda: “Dê sugestões de medidas que podem fortalecer a cultura de integridade na UNEMAT e melhorar o Programa de Integridade.” Ao realizar a categorização das respostas verificou-se que essas convergiram em três eixos principais:

- Capacitação e disseminação da cultura de integridade;
- Melhoria da comunicação e divulgação institucional e do Programa de Integridade;
- Aprimoramento dos processos internos de gestão e acompanhamento do Programa.

A nuvem de palavras ilustrada na Figura 1, apresenta as palavras mais citadas nas sugestões apresentadas pelos participantes da pesquisa.

Figura1 - Sugestões para fortalecimento da cultura e do Programa de Integridade



Fonte: Extraído da pesquisa, Figura 9, elaborado pela autora, 2025.

A análise das respostas revelou um consenso entre os participantes quanto à necessidade de fortalecimento da cultura da integridade por meio de ações estruturadas de capacitação contínua, comunicação transparente e envolvimento efetivo da alta gestão. Essa percepção encontra respaldo nas evidências documentais, que indicam que o Eixo IV do Plano de Integridade (Comunicação e Treinamento) ainda está em fase implementação até 2026.

As boas práticas observadas no *benchmarking*, revelaram que as universidades de referências mantêm políticas de capacitação permanentes (Figura 2), painéis de monitoramento abertos e campanhas educativas contínuas.

Figura 2: Triangulação dos Resultados da Questão 41

Evidências empíricas (Questionário)	Evidências documentais (Diagnóstico / Plano de Integridade UNEMAT)	Boas práticas de Universidades de <i>Benchmarking</i>	Interpretação analítica
Q41 – Sugestões de medidas para fortalecer o Programa. Ênfase em capacitação, divulgação e melhoria da comunicação (recorrente em todos os grupos).	O Eixo 4 (Comunicação e Treinamento) prevê a ampliação de ações de sensibilização e capacitação até 2026.	UFV e UFRN mantêm programas de formação contínua e campanhas de integridade com calendários permanentes.	As sugestões reiteram a necessidade de institucionalizar a capacitação e comunicação como eixos centrais da cultura de integridade.

Fonte: Extraído da pesquisa, recorte do Quadro 10, elaborado pela autora, 2025.

A triangulação apontou que a consolidação de uma cultura de integridade depende da criação de ambientes de diálogo ético, do fortalecimento da transparência ativa e da institucionalização de políticas formativas, capazes de transformar o programa em um instrumento efetivo de governança e confiança organizacional.

Diante disso, propõe-se o Curso de Especialização em Governança Pública e Integridade Institucional – não como curso isolado, mas como dispositivo institucional permanente de produção de capital humano e instrumentos de *compliance*, alinhado ao ODS 16 e ao Eixo IV do Plano de Integridade da UNEMAT, como produto técnico derivado da Dissertação de Mestrado: IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E

FORTALECIMENTO DA ÉTICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT, de autoria de Maria do Carmo Silva de Andrade, sob orientação do Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo.

2. Objetivo Geral



Capacitar servidores públicos, gestores e agentes de integridade para atuarem de forma estratégica na implementação, monitoramento e aprimoramento de programas de integridade e governança no setor público.

3. Objetivos Específicos

- I. Diagnosticar os fundamentos da integridade pública, ética e transparência na administração pública.
- II. Desenvolver competências técnicas para o mapeamento, gestão de riscos e controles internos.
- III. Aplicar instrumentos de *compliance* e governança voltados ao setor público.
- IV. Fomentar a cultura organizacional ética, a transparência ativa e a prevenção de irregularidades.
- V. Elaborar e avaliar planos, políticas e relatórios de integridade e *compliance* alinhados às normativas vigentes.

4. Público-alvo



Servidores públicos estaduais e municipais, preferencialmente membros de unidades de controle interno, corregedorias, ouvidorias, comissões de ética, agentes de integridade e setores de gestão administrativa.

5. Metodologia

A especialização está estruturada com base em metodologias ativas de ensino-aprendizagem, que buscam integrar teoria e prática, valorizando a experiência profissional dos



participantes e promovendo a construção colaborativa do conhecimento (Ferreira Paiva *et al.*, 2017).

5.1 Estrutura e Carga Horária

O curso contempla 420 horas distribuídas ao longo de 12 meses, sendo 360 horas destinadas às disciplinas obrigatórias (presenciais/híbridas), 60 horas de atividades práticas supervisionadas e 60 horas dedicadas à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – com defesa pública perante banca composta por docente, gestor público e representante da CGE/MT.

O curso é organizado em três módulos interdependentes, conforme descrito abaixo:

- **Módulo I (120h) – Fundamentos da Governança e Integridade** Introduz os princípios éticos e legais da administração pública, abordando o papel da governança, da integridade e da cultura organizacional no setor público.

Unidade Curricular	Carga Horária	Ementa Sintética
Ética, Cidadania e Serviço Público	30h	Conceitos fundamentais de ética pública, moralidade administrativa e valores institucionais. Dilemas éticos na gestão pública.
Governança Pública e Responsabilidade Administrativa	30h	Estrutura e princípios da governança pública; accountability; boas práticas de gestão; relação entre controle, transparência e integridade.

Legislação Anticorrupção e Programas de Integridade	30h	Marco normativo: Lei 12.846/2013, Decreto 11.129/2022, Decreto Estadual nº 806/2021, Lei Complementar nº 550/2014. Estrutura e implementação de programas de integridade.
Gestão e Cultura Organizacional	30h	Cultura ética e de integridade no setor público; gestão de valores; mudança organizacional; engajamento de servidores.

• **Módulo II (140h) – Ferramentas de Gestão de Riscos e Controles Internos**

Desenvolve competências técnicas e práticas voltadas à identificação, avaliação e mitigação de riscos de integridade, articulando-se com os mecanismos de controle e prevenção da corrupção.

Unidade Curricular	Carga Horária	Ementa Sintética
Gestão de Riscos e Controles Internos	30h	Metodologias de gestão de riscos (COSO, TCU, CGU, CGE/MT). Mapeamento, tratamento e monitoramento de riscos de integridade.
Auditoria, Correição e Ouvidoria Pública	30h	Papel e interação das instâncias de controle. Práticas de investigação, apuração e resposta institucional.
Transparência e Acesso à Informação	30h	Lei nº 12.527/2011, dados abertos, comunicação transparente e combate à desinformação.
Integridade Digital e Segurança da Informação	30h	Governança de dados, proteção de dados pessoais (LGPD), riscos tecnológicos, e uso da IA na detecção de irregularidades.

• **Módulo III (180h) – Gestão Estratégica, Formação Ética e Aplicação Prática**

Integra o aprendizado teórico e prático, com foco em comunicação, engajamento institucional e desenvolvimento de produtos aplicáveis à realidade das instituições públicas.

Unidade Curricular	Carga Horária	Ementa Sintética
Gestão Estratégica e Planejamento Institucional	30h	Planejamento estratégico e operacional; alinhamento com ODS 16; instrumentos de gestão por resultados.

Comunicação Institucional e Treinamento em Integridade	30h	Comunicação pública, plano de comunicação de integridade, educação corporativa, estratégias de sensibilização e treinamento.
Laboratório de Boas Práticas em Integridade	60h	Estudos de caso, benchmarking com outras universidades e órgãos públicos; simulação de cenários de risco e resolução de dilemas éticos.
Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (Produto Técnico)	60h	Desenvolvimento de projeto aplicado (plano, manual, ferramenta ou proposta de política institucional) voltado ao fortalecimento da integridade pública na UNEMAT ou em outro órgão público.

5.2 Estratégias Metodológicas

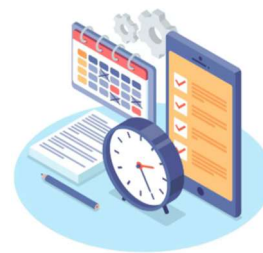
O curso adota uma metodologia dinâmica e participativa, ancorada em princípios da andragogia e da aprendizagem significativa (Freitas; Cunha; Batista, 2016), contemplando:

- Aulas dialogadas e expositivas, com recursos multimídia e estudos dirigidos;
- Estudos de caso reais sobre integridade, ética e governança em universidades e órgãos públicos;
- Oficinas e laboratórios de boas práticas, voltados ao mapeamento de riscos, elaboração de planos de integridade e simulação de dilemas éticos;
- Seminários temáticos e rodas de discussão, para aprofundar os eixos teóricos;
- Atividades práticas supervisionadas, com elaboração de instrumentos aplicáveis à realidade institucional do aluno (ex: planos de comunicação ética, manuais de conduta, fluxos de denúncia etc.);
- Ambiente virtual de aprendizagem (AVA) para apoio à modalidade híbrida, com fóruns, quizzes e material complementar;
- Acompanhamento contínuo por tutores e professores orientadores no desenvolvimento do produto técnico.

5.3 Avaliação

O processo avaliativo é contínuo e formativo, envolvendo múltiplas dimensões:

- Avaliação teórica (provas, resenhas e estudos de caso);
- Avaliação prática (participação em oficinas e projetos);
- Avaliação reflexiva (autoavaliação e análise crítica de dilemas éticos);
- Avaliação final, representada pela elaboração e defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (Produto Técnico), orientado por docente do curso.



A média mínima para aprovação é 7,0 (sete), conforme normas institucionais da UNEMAT.

5.4 Produto Técnico (TCC)

O produto técnico constitui a culminância do curso, devendo resultar em um instrumento aplicável que promova melhorias concretas na gestão pública, tais como:

- Plano de comunicação de integridade;
- Proposta de código de conduta institucional;
- Manual de boas práticas éticas;
- Ferramenta tecnológica de monitoramento de riscos;
- Ferramenta tecnológica de monitoramento e avaliação de plano de integridade;
- Programa de capacitação interna em ética e transparência;
- Política interna de prevenção ao conflito de interesses; e
- Outros.

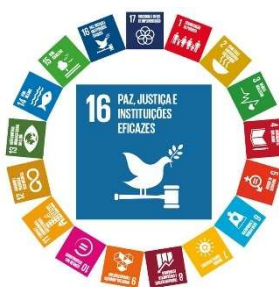


Tabela 1: Critérios para Avaliação de TCC

Critério	Peso	Descrição
Relevância institucional	30%	Alinhamento ao Plano de Integridade
Viabilidade técnica	25%	Recursos, prazos, responsáveis
Inovação	20%	Uso de IA, gamificação, etc.
Clareza e normatização	15%	ABNT, linguagem técnica
Apresentação oral	10%	Comunicação assertiva
Total	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Cada aluno deverá defender publicamente o produto, demonstrando sua aplicabilidade e aderência aos princípios da Agenda 2030 (ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes).

5.5 Corpo Docente e Parcerias

O corpo docente será composto por professores doutores e mestres da UNEMAT e de instituições parceiras, com experiência comprovada nas áreas de governança, gestão pública, ética, integridade e controle interno.

Poderão ser convidados especialistas da CGE/MT, CGU, TCU e universidades de referência, visando ampliar a interdisciplinaridade e o caráter aplicado da formação.

6. Certificação

Os concluintes que cumprirem os requisitos acadêmicos e apresentarem TCC aprovado receberão o título de Especialista em Governança Pública e Integridade Institucional, conferido pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).



7. Contribuição como Produto Técnico

Este curso constitui o produto técnico desta dissertação, alinhando-se ao Eixo IV – Comunicação e Treinamento do Plano de Integridade da UNEMAT e ao ODS 16 da Agenda 2030 da ONU.

O curso institucionaliza um ecossistema formativo contínuo, capaz de gerar capital humano especializado e instrumentos de governança com impacto mensurável na redução de riscos de integridade (meta: - 25% em 3 anos, conforme *benchmark* CGU).

Além de auxiliar a gestão no atendimento das recomendações apresentadas na pesquisa:

Quadro 1 – Recomendações da pesquisa

Dimensão Avaliada	Principais Achados	Recomendações Propostas
Transparência Institucional	Portal da Transparência desatualizado e sem painéis dinâmicos de dados; ausência de relatórios analíticos; equipe reduzida.	Atualizar periodicamente os dados; integrar painéis interativos com indicadores de gestão e integridade; ampliar a divulgação de relatórios e contratos. Estruturar a ouvidoria setorial com mais material humano.
Comunicação e Acesso à Informação	Falhas na divulgação de ações do Programa de Integridade e pouca visibilidade nos canais oficiais.	Intensificar campanhas educativas; produzir materiais de divulgação periódicos (boletins, vídeos, cartilhas).
Condutas Éticas e Clima Organizacional	Percepção positiva quanto à ética dos servidores, mas baixa clareza sobre regras e dilemas éticos.	Desenvolver e publicar um Código de Ética e Conduta da UNEMAT; promover formação continuada sobre ética pública e conflito de interesses.
Gestão de Riscos e Conflitos de Interesse	Dificuldade de identificação e tratamento de conflitos; insegurança em relatar potenciais situações.	Criar protocolo institucional de gestão de conflitos de interesse; estabelecer canal específico e confidencial para comunicação de potenciais conflitos.

Dimensão Avaliada	Principais Achados	Recomendações Propostas
Canais de Denúncia	Conhecimento parcial sobre o Decreto 806/2021; percepção de lentidão e falta de retorno às denúncias.	Aprimorar o fluxo de tratamento das denúncias; garantir retorno ao denunciante; divulgar relatórios de atuação da Ouvidoria e Unidade de Correição; Estruturar a ouvidoria setorial com mais material humano.
Capacitação e Cultura de Integridade	Carência de treinamentos institucionais e sensibilização sobre o tema.	Implantar plano anual de capacitação em integridade, ética e prevenção de riscos; incluir módulos no processo de ambientação de novos servidores; ofertar especialização em governança e integridade.
Engajamento da Alta Gestão	Falta de comunicação direta e percepção de distanciamento da Reitoria e pró-reitorias.	Reforçar o compromisso público da alta gestão por meio de comunicados, eventos e participação ativa em ações de integridade; incluir metas de integridade nos planos de gestão.
Monitoramento e Avaliação	Falta de indicadores de desempenho e ausência de relatórios públicos de acompanhamento do Programa.	Criar sistema de monitoramento contínuo com indicadores de efetividade; realizar análises de conformidade anuais sobre integridade.
Governança e Estrutura Organizacional	Necessidade de fortalecer o papel das instâncias de integridade e clarificar suas atribuições.	Formalizar o Comitê de Integridade com representação ampliada; definir responsabilidades e fluxos entre Ouvidoria, Correição, Comissão de Ética e Controle Interno.

Fonte: Extraído da pesquisa, Quadro 11 elaborado pela autora, 2025.

As recomendações foram fundamentadas nos achados da pesquisa de acordo com cada uma das dimensões avaliadas.

8. Perspectiva de Futuro

Prevê, em médio prazo, a oferta de cursos modulares, oficinas e certificações curtas. Além disso, a inserção de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) poderá potencializar o monitoramento e a avaliação de riscos de integridade, seguindo as tendências internacionais de governança digital e ética tecnológica.

Em médio prazo (2027-2029), prevê-se a oferta de micro certificações modulares (30h) e a integração de plataforma de monitoramento de riscos com IA preditiva, inspirada no modelo da CGU (Rocha; Correa, 2025). Testes piloto com algoritmos de detecção de conflitos de interesse poderão ser conduzidos em parceria com o TCE-MT.



Referências

FERREIRA PAIVA, Marlla Rúbya; FEIJÃO PARENTE, José Reginaldo; ROCHA BRANDÃO, Israel; BOMFIM QUEIROZ, Ana Helena. METODOLOGIAS ATIVAS DE ENSINO-APRENDIZAGEM: REVISÃO INTEGRATIVA. **SANARE - Revista de Políticas Públicas**, [S. l.], v. 15, n. 2, 2017. Disponível em:

<https://sanare.emnuvens.com.br/sanare/article/view/1049>. Acesso em: 6 nov. 2025.

FREITAS, Maria Aparecida de Oliveira; CUNHA, Isabel Cristina KowalOlm; BATISTA, Sylvia Helena Souza da Silva. Aprendizagem Significativa E Andragogia Na Formação Continuada De Profissionais De Saúde (Meaningful learning and andragogy in Continuing Education for health professionals). **Aprendizagem Significativa em Revista/Meaningful Learning Review** – V6(2), pp. 01-20, 2016. Disponível em: https://www.if.ufrgs.br/asr/artigos/Artigo_ID96/v6_n2_a2016.pdf. Acesso em: 05 nov. 2025.

MAINARDES, Jefferson. **Integridade pública no Poder Executivo Federal – Brasil**. 2023. DOI: 10.13140/RG.2.2.21789.79841. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Jefferson-Mainardes>. Acesso em: 16 mar. 2025.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento - . **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. Tradução não oficial. Brasil, 2017. Disponível em <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/20291746-f543-4a91-ab63-d7cfbe180a06.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2025.

ROCHA, André Luiz Monteiro da; CORREA, Tatiana Popia. CGU-Insight: Inteligência artificial a serviço da auditoria interna. **Revista CGU – Cadernos Técnicos da CGU**. v. 6 (2025): Coletânea de Artigos: Inovando na Prática. Brasília-DF. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/869. Acesso em: 31 out. 2025.

SALES, E. C. A. S. **Governança no Setor Público a IFAC - Estudo nas Universidades Federais Brasileiras**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15836/1/2014_dis_ecassales.pdf. Acesso em: 16 mar. 2025.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez.

2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 09 fev. 2025.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. **Plano de integridade da Universidade do Estado de Mato Grosso** / Universidade do Estado de Mato Grosso (Brasil, Mato Grosso). – Cáceres: Editora UNEMAT, 2024b. 64 p. Il. ISBN: 978-85-7911-285-0. Disponível em: <https://unemat.br/site/integridade/plano-de-integridade>. Acesso em: 04 jun. 2025.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p. : il.